



NIKON REPORT 2014

ニコン レポート2014
2014年3月期



「ニコン レポート2014」について

株式会社ニコンは、2015年3月期より従来の「アニュアルレポート」を「ニコン レポート」として発行します。本冊子では、これまで「アニュアルレポート」でご報告してきた業績や戦略、事業概況などの財務情報に加え、CSR活動やコーポレート・ガバナンスなどの非財務情報を拡充し、編集します。

社会との調和を前提としながら着実に成長し、新たな価値を創造し続ける当社グループについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様により一層のご理解をいただければ幸いです。

CONTENTS

イントロダクション

- 02 ニコンの成長の軌跡
- 04 財務パフォーマンス
- 06 非財務パフォーマンス

事業戦略

- 08 ごあいさつ
- 09 ステークホルダーの皆様へ
- 14 中期経営計画
Next 100 - Transform to Grow
- 18 キーパーソンに聞く、今後の戦略
 - 18 経営戦略本部
 - 20 半導体装置事業部
 - 22 FPD装置事業部
 - 24 映像事業部
 - 26 マイクロスコープ・ソリューション事業部
 - 28 産業機器事業部
 - 30 メディカル事業推進本部
 - 31 新事業開発本部
- 32 FOCUS：知的財産活動

CSR (社会・環境活動)

- 34 成長を支えるニコンのCSR活動
 - 36 環境経営の拡充・推進
 - 38 コンプライアンス活動の展開
 - 39 人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍推進
 - 41 社会貢献活動の推進
 - 42 サプライチェーンのCSR活動推進

経営体制

- 44 コーポレート・ガバナンス
- 46 取締役、監査役および執行役員

財務情報

- 48 経営成績に関する説明ならびに分析
- 52 連結財務諸表

企業情報

- 57 ニコングループの体制
- 58 グループ会社一覧
- 60 株主情報
- 61 社会・環境パフォーマンスに関する
第三者保証

企業理念

信頼と創造

「信頼と創造」という企業理念は、シンプルな言葉ですが、実現することは決して容易ではありません。

私たちは、これまで大切にしてきたこの言葉を、変わることはないテーマとして、これからも掲げていきます。

私たちのありたい姿

期待を超えて、期待に応える。

私たちのありたい姿。

それは、お客様の求めているものに応えるだけでなく、期待以上の価値を提供すること。

「期待を超えて、期待に応える。」という姿勢は、未来に向けた私たちのビジョンです。

- ◆ お客様の期待以上を実現し、新しい価値を提供します。
- ◆ 古い殻を打ち破り、一人ひとりが情熱をもって、成長し続けます。
- ◆ 光を活かし、未来と変革の先駆けであり続けます。
- ◆ 誠実な心で、豊かな社会の発展のために貢献します。

注意事項

このニコンレポートに記載されている、株式会社ニコンならびにその子会社または関連会社であるニコングループ各社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは各資料発表時点においてニコングループの経営方針に則り入手可能な情報およびニコングループが合理的であると判断した一定の前提に基づいて作成したものです。従って、主要市場における経済情勢、製品・サービスに対する需要動向、顧客の設備投資の動向、為替相場の動向など、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記述されている見通しとは、異なる結果となり得ることをご承知おきください。

本レポートでは、株式会社ニコンを中心に国内外グループ会社の活動を報告しています。原則として、「当社」や「(株)ニコン」は株式会社ニコンを、「当社グループ」や「ニコングループ」は株式会社ニコンおよびグループ会社を示します。なお、非財務パフォーマンス(P.6~7)およびCSR(社会・環境活動)(P.34~43)については、株式会社ニコンを「(株)ニコン」、連結子会社70社および持分法適用会社2社を「グループ会社」、(株)ニコンおよびグループ会社を「ニコングループ」としており、主に、2013年4月1日から2014年3月31日の活動進捗について記載しています。より詳細なCSR情報については、ウェブサイト(<http://www.nikon.co.jp/csr/>)に掲載していますので、あわせてご覧ください。

本レポートの財務内容に関わる数字は、単位未満を四捨五入して表示しています。

ニコンの成長の軌跡

株式会社ニコンは、1917年の設立以来、国内外の市場において、光学技術のパイオニアとしての道を切り開いてきました。「光利用技術」、「精密技術」を軸とした高い技術力をもとに挑戦を続け、着実に事業規模を拡大してきました。今後も、常に新たな価値を提供し、持続的成長を実現していきます。

創業～1970年代 基礎技術の蓄積

1917年

「日本光学工業株式会社」を設立

1921年

初めてニコンで開発、設計、製造のすべてを行った超小型双眼鏡「ミクロン4×、6×」を発売

* 写真は「ミクロン6×」



1925年

ニコン設計による初の顕微鏡「JOICO顕微鏡」を発売



1945年

第二次世界大戦終結に伴い、双眼鏡、写真機、顕微鏡、測量機、測定機、メガネレンズなど、民生用光学機器の生産に転換

1948年

ニコンカメラの初号機で、「ニコン」の名前を初めて冠した小型カメラ「ニコンI型」を発売



1959年

ニコン初のレンズ交換式一眼レフカメラ「ニコンF」を発売。世界初のさまざまな機能を盛り込み、高級一眼レフカメラとしての地位を築いた



1980年代～

基礎技術の応用と進化

1980年

国内初のステッパーとして超LSI製造用縮小投影型露光装置「NSR-1010G」を発売。次世代の超LSI生産装置として、高い集積度、処理能力、歩留まりを実現



1986年

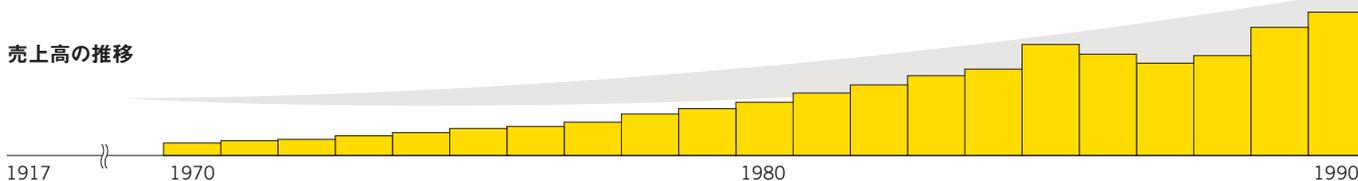
ニコン初の液晶露光装置として大型基板用露光装置「NSR-L7501G」を発売。液晶ディスプレイのニーズが高まり、いち早く市場に投入



1988年

社名を「株式会社ニコン」に変更

売上高の推移



1990年代～ 事業基盤の確立

1990年

ニコン初の本格的海外生産拠点としてタイに Nikon (Thailand) Co., Ltd. を設立



1997年

ニコン初のコンパクトデジタルカメラ「COOLPIX 100/300」を発売

* 写真は「COOLPIX 100」



1999年

総合画質性能と高速性能を兼ね備えたデジタル一眼レフカメラ「D1」を発売。一般ユーザーも視野に入れた価格設定で、後のデジタル一眼レフカメラの普及に貢献



2000年代～現在 次なる成長ステージを目指して

2000年

企業理念「信頼と創造」が制定される

2006年

液浸露光技術を初めて採用した、ArF 液浸スキャナー「NSR-S609B」を発売

2007年

細胞培養観察装置「BioStation CT」を発売。インキュベータの中に顕微鏡を搭載し、ライブセル観察の可能性を広げた



2009年

第10世代（約3メートル角）のマザーガラスに対応した、FPDスキャナー「FX-101S」を発売

2011年

レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J1」、「Nikon 1 V1」発売



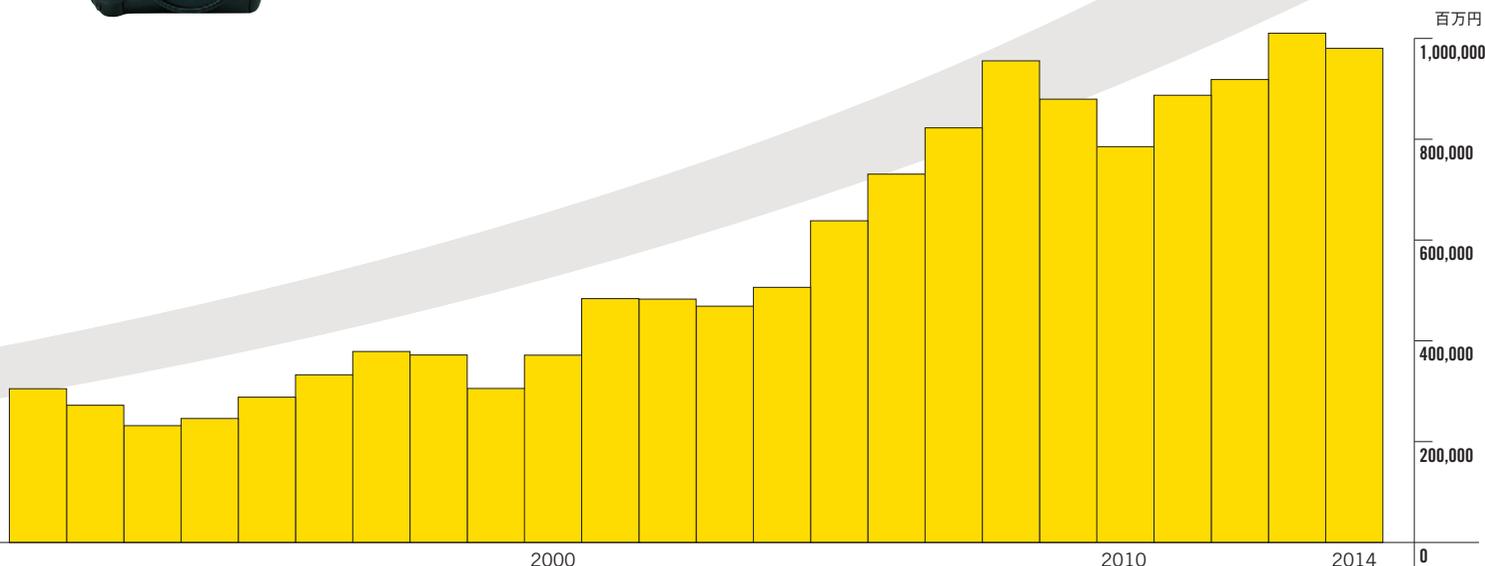
* 写真は「Nikon 1 J1」

2013年

新事業のターゲットに「健康・医療分野」を選択。基礎開発の検討に着手

2014年

デジタル一眼レフカメラ「D4S」を発売



財務パフォーマンス

株式会社ニコン及び連結子会社
3月31日終了事業年度

	2005	2006	2007	2008
会計年度:				
売上高	¥ 638,468	¥ 730,944	¥ 822,813	¥ 955,792
精機事業	212,470	242,318	291,913	290,814
映像事業	354,181	415,686	448,825	586,147
インストルメンツ事業	50,657	53,280	59,252	59,043
売上原価	429,143	468,944	494,663	551,551
販売費及び一般管理費	178,780	195,413	226,143	269,072
営業利益(損失)	30,545	66,587	102,007	135,169
精機事業	11,387	26,375	49,321	43,348
映像事業	16,841	34,369	45,678	83,974
インストルメンツ事業	2,826	4,085	5,123	4,081
EBITDA*3	50,250	87,347	124,632	160,847
税金等調整前当期純利益(損失)	33,443	40,925	87,813	116,704
当期純利益(損失)	24,141	28,945	54,825	75,484
1株当たり(円及び米ドル)*1:				
当期純利益(損失)	¥ 65.19	¥ 78.16	¥ 146.36	¥ 189.00
潜在株式調整後当期純利益	57.84	69.33	131.42	181.23
支払配当金	8.00	10.00	18.00	25.00
資本的支出				
減価償却費	¥ 22,459	¥ 25,817	¥ 30,432	¥ 39,829
研究開発費	19,705	20,760	22,625	25,678
研究開発費	33,561	37,139	47,218	58,373
会計年度末:				
総資産	¥ 633,426	¥ 690,920	¥ 748,939	¥ 820,622
純資産	196,030	243,122	348,445	393,126
有利子負債	195,351	178,841	105,338	76,544
指標:				
自己資本比率(%)	30.9	35.2	46.5	47.9
有利子負債 / 純資産 (D/Eレシオ) (倍)	1.00	0.74	0.30	0.19
ROE*3 (%)	13.1	13.2	18.5	20.4
ROA*3 (%)	3.9	4.4	7.6	9.6
連結対象会社数	46	47	49	48
従業員数(名)	16,758	18,725	22,705	25,342

*1. 1株当たりの金額は、期中の普通株式の加重平均株式数をもとに計算しています。

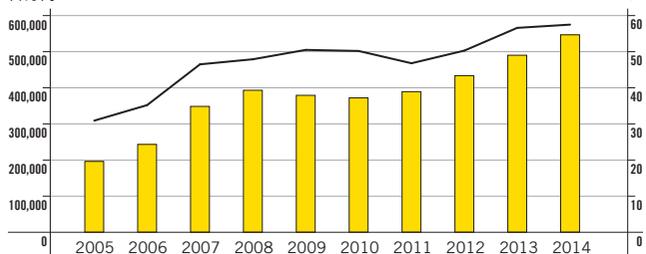
*2. 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=102.92円により換算しています。

*3. 本アニュアルレポートでは、EBITDA=営業利益(損失)+減価償却費、ROE=当期純利益(損失)÷期首・期末の平均自己資本、ROA=当期純利益(損失)÷期首・期末の平均総資産で、計算しています。

純資産 / 自己資本比率

(3月31日現在)

百万円

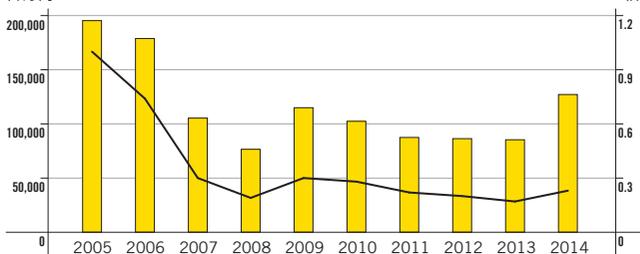


■ 純資産 (左軸) — 自己資本比率 (右軸)

有利子負債 / D/Eレシオ

(3月31日現在)

百万円



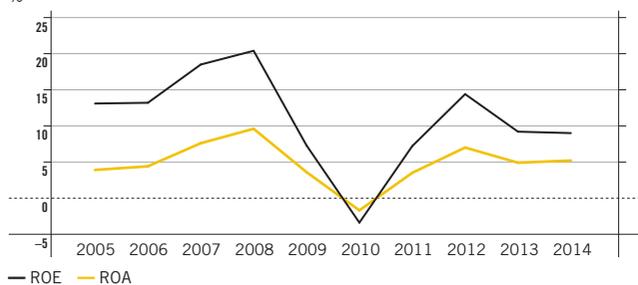
■ 有利子負債 (左軸) — D/Eレシオ (右軸)

					単位:百万円	単位:千米ドル*2
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
¥ 879,719	¥ 785,499	¥ 887,513	¥ 918,652	¥ 1,010,494	¥ 980,556	\$ 9,527,362
219,915	150,101	208,614	248,145	179,013	205,447	1,996,178
596,468	569,465	596,376	587,127	751,241	685,446	6,659,991
44,642	45,051	57,452	56,000	53,877	64,709	628,730
561,642	552,409	575,536	567,000	663,509	630,568	6,126,783
269,892	246,944	257,924	271,571	295,983	287,046	2,789,021
48,185	(13,854)	54,053	80,081	51,002	62,942	611,558
8,041	(58,557)	2,712	42,724	13,090	20,079	195,095
40,039	52,117	52,332	53,972	60,711	64,284	624,606
(2,724)	(9,331)	(5,248)	(3,166)	(4,978)	(2,156)	(20,953)
81,095	22,102	88,087	112,651	87,227	105,419	1,024,281
39,180	(17,672)	46,506	86,168	61,857	74,692	725,728
28,056	(12,615)	27,313	59,306	42,459	46,825	454,963
¥ 70.76	¥ (31.82)	¥ 68.90	¥ 149.57	¥ 107.07	¥ 118.06	\$ 1.15
67.91	—	68.83	149.41	106.92	117.88	1.15
18.00	8.00	19.00	38.00	31.00	32.00	0.31
¥ 43,467	¥ 37,525	¥ 29,776	¥ 55,915	¥ 60,158	¥ 45,472	\$ 441,819
32,910	35,956	34,034	32,570	36,226	42,477	412,722
61,489	60,261	60,767	68,701	76,497	74,552	724,369
¥ 749,805	¥ 740,632	¥ 829,909	¥ 860,230	¥ 864,668	¥ 949,515	\$ 9,225,763
379,087	372,070	389,220	433,617	490,218	546,813	5,312,991
114,940	102,388	87,476	86,367	85,348	127,132	1,235,254
50.5	50.2	46.8	50.3	56.6	57.5	
0.30	0.28	0.22	0.20	0.17	0.23	
7.3	(3.4)	7.2	14.4	9.2	9.0	
3.6	(1.7)	3.5	7.0	4.9	5.2	
48	69	68	68	71	70	
23,759	26,125	24,409	24,348	24,047	23,859	

ROE*3 / ROA*3

(3月31日終了事業年度)

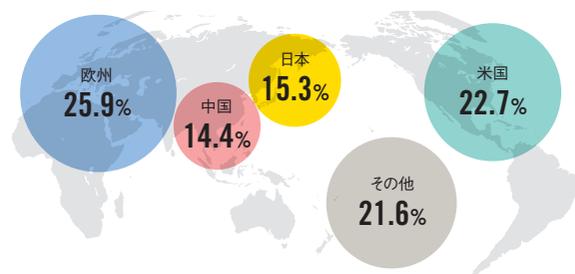
%



— ROE — ROA

地域別売上高構成比

(2014年3月期)



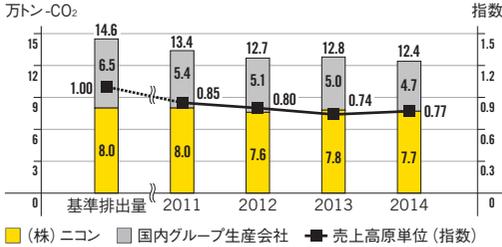
非財務パフォーマンス

★：第三者保証の対象とした定量情報を含む。(詳細はP. 61)

1 (株) ニコンおよび国内グループ生産会社 CO₂排出量推移★

(アクションプラン管理用にCO₂排出係数を固定して算出)

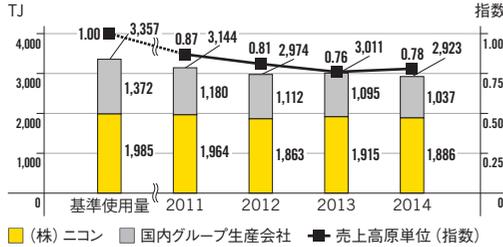
(3月31日終了事業年度)



■ (株)ニコン ■ 国内グループ生産会社 ■ 売上高原単位(指数)

2 (株) ニコンおよび国内グループ生産会社 エネルギー使用量推移★

(3月31日終了事業年度)



■ (株)ニコン ■ 国内グループ生産会社 ■ 売上高原単位(指数)

*グラフの注記は以下のとおりです。

1~6について、国内グループ生産会社は7社、海外グループ生産会社は2社。詳細はニコンウェブサイトの「ニコングループ環境マネジメントシステムと環境パフォーマンスのバウンダリ」をご覧ください。

<http://www.nikon.co.jp/csr/environment/promote/management/>

1 (株) ニコンおよび国内グループ生産会社 CO₂排出量推移

エネルギー起源のCO₂を集計対象とする。

基準排出量は2006年3月期から2008年3月期の平均値。CO₂排出係数は2006年3月期から2008年3月期の実排出係数の加重平均値(全期間固定)を使用。単位発熱量は以下の係数を使用。都市ガス(単位発熱量):ガス会社固有の値。

その他燃料:基準排出量の算定に適用される「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値。

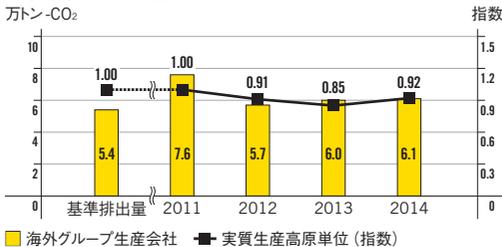
2 (株) ニコンおよび国内グループ生産会社 エネルギー使用量推移

基準使用量は2006年3月期から2008年3月期の平均値。

エネルギー使用量算定にあたり、単位発熱量は以下の係数で算定。電力:0.00976GJ/kWh(全期間固定)都市ガス:ガス会社固有の値。その他の燃料:各年度使用量の算定に使用される「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値。

3 海外グループ生産会社 CO₂排出量推移★

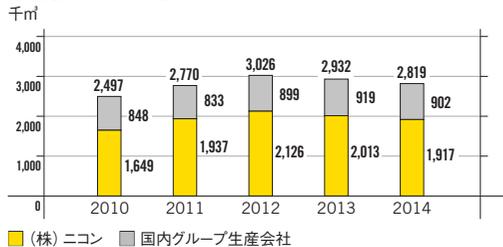
(3月31日終了事業年度)



■ 海外グループ生産会社 ■ 実質生産高原単位(指数)

4 (株) ニコンおよび国内グループ生産会社 水資源投入量推移★

(3月31日終了事業年度)



■ (株)ニコン ■ 国内グループ生産会社

5 (株) ニコン廃棄物等(廃棄物+有価物)の排出・処分・循環資源化率推移

(3月31日終了事業年度)



■ 廃棄物等排出量 ■ 循環資源化量 ■ 減量化量 ■ 最終(埋立)処分量 ■ 循環資源化率

6 国内グループ生産会社廃棄物等(廃棄物+有価物)の排出・処分・循環資源化率推移

(3月31日終了事業年度)



■ 廃棄物等排出量 ■ 循環資源化量 ■ 減量化量 ■ 最終(埋立)処分量 ■ 循環資源化率

3 海外グループ生産会社 CO₂排出量推移

基準排出量は2006年3月期から2008年3月期の平均値。

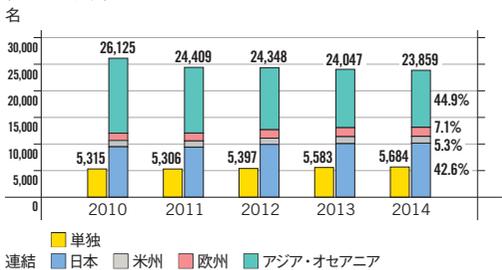
排出係数は、国際エネルギー機関(IEA)の国別係数を、2005年度から2007年度で加重平均して使用(全期間固定)。実質生産高原単位(指数)の基準年度は2007年3月期と設定(2007年3月期=1)。2012年3月期のNikon(Thailand) Co., Ltd.のCO₂排出量は、洪水のため工場が停止したため4~9月分のみを計上。

7 地域別社員数推移(単独・連結)

ニコングループ(連結)の正社員、嘱託およびグループ会社役員。地域別比率について、出向者は出向先の人数に含むが、連結外会社への出向者は含まない。ただし、Nikon Metrology NVおよびその傘下のグループ会社社員は欧州地域の人数に含まれる。

7 地域別社員数推移(単独・連結)

(3月31日現在)



■ 単独 ■ 連結 ■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

8 女性社員比率・管理職者における女性の割合★

(3月31日現在)



女性社員比率 (株)ニコン (株)ニコン 国内グループ会社 海外グループ会社
女性管理職者比率 (株)ニコン 国内グループ会社 海外グループ会社

8 女性社員比率・管理職者における女性の割合

ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。関連会社への出向は、出向先の人数に含む。

2013年3月期の数値から、持分法適用会社2社の数値を含む。管理職は、課長相当以上を指す。

(株)ニコンの管理職者には役職ポストに就いていない者も含む。海外グループ会社には、Nikon(Thailand) Co., Ltd., Nikon Imaging(China) Co., Ltd., Hikari Glass(Changzhou) Optics Co., Ltd.を含む。

9 育児休暇取得実績

(3月31日終了事業年度)

		2010	2011	2012	2013	2014
(株)ニコン	男性	2	3	4	7	3
	女性	29	21	15	16	22
国内グループ会社	男性	0	0	1	1	1
	女性	15	28	28	35	32

10 介護休暇取得実績

(3月31日終了事業年度)

		2010	2011	2012	2013	2014
(株)ニコン	男性	2	1	1	1	2
	女性	0	1	2	0	0
国内グループ会社	男性	3	6	1	0	0
	女性	3	5	3	1	2

* グラフおよび表の注記は以下のとおりです。

9 育児休暇取得実績

10 介護休暇取得実績

正社員、嘱託。持分法適用会社を除く。

12 (株)ニコンおよび国内グループ会社の強度率の推移

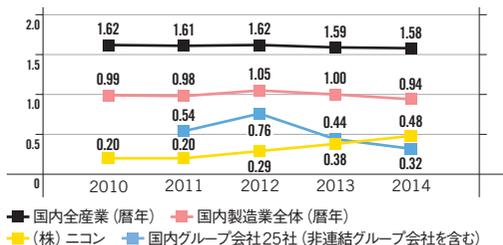
「0.00」は、小数点第3位において四捨五入しても小数点第2位に満たないもの。

15 SRI インデックスなどへの組み入れ状況

1. ロンドン証券取引所の子会社であるFTSE社が作成する世界の優良企業を選定した社会的責任投資指数。
2. モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数。
3. ECPI社による企業のESG（環境、社会、ガバナンス）に関する調査、格付。
4. 経済産業省と(株)東京証券取引所が共同で女性活躍促進に優れた銘柄を選定・発表する事業。
5. Forum Ethibelによる企業の社会的責任の観点から高いパフォーマンスを示している企業から構成される投資ユニバース。

11 (株)ニコンおよび国内グループ会社の休業災害度数率の推移★

(3月31日終了事業年度)



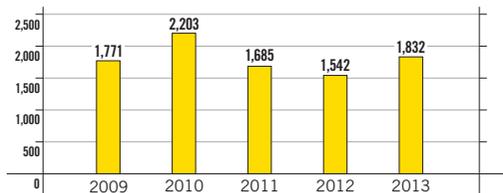
12 (株)ニコンおよび国内グループ会社の強度率の推移★

(3月31日終了事業年度)

	2010	2011	2012	2013	2014
国内全産業 (暦年)	0.09	0.09	0.11	0.10	0.10
国内製造業全体 (暦年)	0.08	0.09	0.08	0.10	0.10
(株)ニコン	0.00	0.00	0.00	0.70	0.01
国内グループ会社25社 (非連結グループ会社を含む)	—	0.01	0.01	0.01	0.00

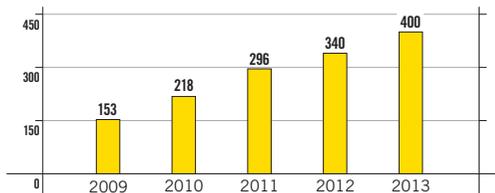
13 日本特許出願公開件数

(暦年) 件



14 米国特許登録件数

(暦年) 件



15 SRI インデックスなどへの組み入れ状況 (2014年3月31日現在)

選定期間	SRI インデックスなど
2004年より	FTSE4 Good Index Series ¹
2010年より	モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI) ²
2011年より	ECPI Ethical Index Global ³
2013年より	なでしこ銘柄 ⁴
2013年より	Ethibel Investment Registerの「Ethibel EXCELLENCE」 ⁵



ごあいさつ

次の100年も、 成長し続けるニコングループを目指して

2014年3月期は、精機事業で増収増益を達成、映像事業では市況低迷の影響を受け減収となったものの増益となり、連結ベースの売上高は前期比3.0%減の9,806億円、営業利益は同23.4%増の629億円となりました。

ニコングループは2014年6月、2017年に迎える創立100周年を前に、次の100年を見据えた3カ年の中期経営計画 *Next 100 - Transform to Grow* を発表しました。新たな事業ポートフォリオの確立を通じて、持続的成長を実現していきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



木村 眞琴
取締役会長

牛田 一雄
取締役社長兼社長執行役員

伊藤 純一
取締役兼副社長執行役員兼CFO

ステークホルダーの皆様へ



98年もの間、ニコングループは「信頼と創造」を大切にしてきました。今後も、「信頼」をニコングループの企業活動の柱として、広く社会や環境に貢献し、ビジネスモデルの変革と新たな価値創造に挑みます。

取締役社長兼社長執行役員
牛田 一雄

経営の基本方針

「ハードウェア」から「ソリューション」へ。新たなビジネスモデルを確立する

ニコングループは、「信頼と創造」という企業理念のもと、常に新たな価値を提供し、成長し続ける企業像を追求してきました。2017年に創立100周年を迎えますが、この企業理念はニコンがニコンである限り、受け継いでいかなければならない大切なものだと思っています。

次の100年に向けた第一歩として、この度、2017年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画 *Next 100 - Transform to Grow* (以下、中計) を策定、発表しました。このタイトルには、構造改革を断行し、持続的な成長に向けビジネスモデルを進化させていく決意を込めています。これまでの当社は、自社の技術を優先し商品開発、生産、販売を行うプロダクトアウトの発想が根強く、ハードウェア主体の戦略を実行してきました。しかし、変化の激しい事業環境において、ハードウェアだけの差別化には限界があります。将来にわたり持続的な成長を実現していくためには、当社の技術を活かしたハードウェアにアプリケーションソフトウェアを加える、ソリューション型のビジネスモデルを展開していく必要があると判断しました。自社のコア・コンピタンスを軸にした戦略を進めますが、すべて自前である必要はないとも考えており、お客様や社会の課題解決にどう貢献していくかという発想を、まずはしっかりと持つことが鍵を握ります。ハードウェアとソフトウェアの両面からお客様との接点を増やすことができれば、さらに新たな将来像が見えてくるはずです。

また、既存事業の成長が鈍化する中、新規事業の確立は喫緊の課題です。以前から取り組みを進めてきましたが、外部環境が激しく変化する昨今、事業化・商業化をさらに加速していく必要があります。強固な財務基盤と既存事業から生み出されるキャッシュを効果的に使って、既存事業の競争力強化に向けた投資とのバランスを見ながら、次の収益の柱となる新規事業を確立していく考えです。

ステークホルダーの皆様へ

経営戦略

6事業のポートフォリオで成長を描く中期経営計画

既存の中核事業である半導体装置事業やFPD装置事業、映像事業は市場が成熟期にあり、中長期的に見て大きな成長は見込めないことから、体質の強化が必要となります。また、新規事業として打ち出してきたメディカル事業は、収益貢献も視野に入れた成長への道筋を明確に描いていかなければなりません。

こうした課題を踏まえ、中計では、FPD装置事業と映像事業が収益ドライバーとしてけん引してきた企業体から、半導体装置事業、FPD装置事業、映像事業、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業にメディカル事業を加えた6事業のポートフォリオで成長する企業体に生まれ変わるというビジョンを掲げました。2017年3月期の数値は、全社で売上高1兆2,000億円、営業利益1,100億円、営業利益率9.2%を目標としています。

これまで当社グループの成長をリードしてきた半導体装置事業、FPD装置事業、映像事業の3事業については、売上高の拡大とコスト削減を両輪に、キャッシュ創出力を一層強化します。一方、今後の成長ドライバーとして期待されるメディカル事業、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業については、早期に収益の柱とすべく、経営資源を集中投下していく方針です。メディカル事業は将来的に売上高2,000億円規模の事業へ、マイクロスコープ・ソリューション事業と産業機器事業は2017年3月期までに両事業合計で売上高1,000億円の達成を目指します。

中計の初年度となる2015年3月期は、メディカル事業での売り上げはまだ見込めませんが、今後の収益貢献に向けてしっかりと投資していくためにも、メディカル事業を除く5事業の黒字化は必達すべき目標であると考えています。



各事業戦略の詳細については、「キーパーソンに聞く、今後の戦略」をご参照ください。

P.18 ~ 31

中期経営計画に合わせて組織を改編

事業が急成長していた時期は、経営判断のスピードを早くして急速に拡大する市場の動きに追随する必要があったため、現場の判断を重視して部分最適を追求していくカンパニー制は非常に効果があったと考えています。特に、映像事業の過去10年間の急拡大はカンパニー制の賜物です。今回、トップダウンの意思決定を迅速に実行するために、カンパニー制を廃止し、社長直轄の事業部制へと体制を変えましたが、それは決して過去の成果を否定するものではありません。多様化するニーズに応え、新たな価値を創造していくために、さまざまな知見をすり合わせ、総合力を発揮していくステージに入ったと認識しています。そのためには、よりフラットな事業構造へと変革していく必要があると判断し、組織改編を行いました。新設した経営戦略本部が全事業を俯瞰して、部分最適でなく全体最適の視点で経営資源を各事業に配分していく方針です。

新しいニコンの実現に向けた4つのプログラム

中計で掲げた目標の達成に向け、中計では「M&A」「R&D」「人事」「コスト削減」の4つのプログラムを導入します。

M&Aプログラムでは、メディカル事業とインストルメンツ事業を中心にM&A資金として3年間の総額で2,000億円、メディカル事業の早期育成に向けて立ち上げたコーポレートベンチャーキャピタルへ3年間で300億円の予算を設定しました。研究開発費2,200億円も含め、これらの資金は、基本的に現状の手元資金と今後の手元資金の増加で捻出できると考えますが、必要に応じて銀行借入などのデットファイナンスも考慮し活用する考えです。なお、現在の強固な財務基盤を維持していく方針に変わりはありません。ベンチャーキャピタルについては、オープンイノベーションの追求を軸に、投資対象のベンチャー企業だけでなく、投資に至らなかった企業とも関係を構築して、先端技術に関する情報を積極的に入手していきます。

R&Dプログラムでは、3年間累計の研究開発費2,200億円のうち、500億円をメディカル事業と新事業領域に投下します。当社グループの長期技術戦略、技術開発に関する業務を行うコアテクノロジー本部をハブに、技術の横展開と融合を進めます。加えて、ベンチャー企業と自社技術の融合も重要なポイントであり、ベンチャー企業が持つ最先端の技術と当社の技術を合わせることで、製品化のアイデアを拡充していきます。

人事プログラムでは、人材の流動化と、専門性を持った人材の確保が主な施策です。カンパニー制では、部門を超えた人事交流は限定的でしたが、今後は社員それぞれの適性に合わせて積極的に配置転換していきます。自社内で補うことができない能力については、社外の人材を

ステークホルダーの皆様へ

採用します。メディカル業界での経験、専門知識を有する方や、M&A、ベンチャーキャピタルの知見がある方などを対象とします。

コスト削減プログラムでは、設計や製造過程まで踏み込んだ取り組みのほか、事業ポートフォリオ再構築に伴う生産体制の抜本的な見直しを実施します。また、本社や各事業における間接費の削減にも着手していきます。

あらゆる領域で積極的に種をまき、リスクをチャンスに変える

コンパクトデジタルカメラの需要が減少している要因の一つとして、スマートフォンの普及が挙げられます。そのことは、今後もビジネスリスクであることには変わりはありませんが、一方でチャンスでもあると見ています。スマートフォンの普及により、手軽に写真を撮る人が急激に増えました。さらに、撮影した画像をインターネット上でシェアすることも、今や当たり前になりました。以前はカメラと言えば高価で、子どもはほとんど触ることができませんでした。しかし、今では子どもも含め、多くの方が撮影とシェアを楽しんでいます。つまり、潜在的な需要の裾野は広がっているわけです。課題は、こうしたユーザーに当社製品やサービスをどうやって使っていただくかです。映像事業では新コンセプトの製品開発などを含め、さまざまな種をまいており、早ければ2016年3月期以降、収益に少しずつ貢献する見通しです。

半導体露光装置についても、競争は厳しいですが、研究と開発を重ねることで、競合の装置と差別化できる性能を有するまでになりました。従来機と比較し、性能が格段に向上したことで、お客様の導入が進みつつあります。また、新規のお客様の導入をきっかけに、他のお客様からの引き合いも増えており、引き続き種をまき続け、シェアアップを図ります。

インストルメンツ事業は、ハードウェア販売中心のビジネスモデルからソリューション提供への改革が進み、さまざまな提案を積み重ねています。

CSR経営

成長を支えるCSR活動

環境や人権に対する配慮など、国際的に共通の課題に対して、グローバル企業としてしっかりと取り組んでいくのはもちろん、国や地域によって異なる社会的責任にも十分に対応していきたいと考えます。

当社グループは、海外売上高比率が約85%、日本以外で働く社員の比率が約60%を占めます。世界中の社員がモチベーション高く働ける環境があってこそ、当社グループは持続的に

成長できると考えており、中計の達成にも社員一人ひとりの力が欠かせません。文化、歴史、言語、考え方は地域によって異なりますが、現地の社員との密なコミュニケーションによってお互いの考え方を理解し合い、誠実に対応していくことが重要だと考えています。CSR活動は、一方的な押し付けであってはけません。現地の文化や、現地の社員にとっては何が大事なのかを十分に理解したいと思っています。

また、グローバルに製品を販売していくうえで、守るべきポイントが2つあります。一つは、製品そのものが信頼に足るものであること。もう一つは、社会の発展に寄与することです。法令順守だけでなく、人間性や倫理性も企業は問われます。紛争鉱物問題への対応もその一つです。人間性や倫理性に疑義のある部材は使用しないという姿勢を、内外に明確に示すことが重要だと考えています。



最後に

当社グループは、人々の幸せにつながる製品を提供する企業であり、これからもそうあり続けたいと考えています。カメラであれば、それがニコンの製品かどうかはすぐわかりますが、半導体露光装置、FPD露光装置などの企業向けの製品を、一般のお客様が目にする機会はほとんどありません。しかし、多くの方々が日頃使っている家電製品や自動車などには、そうした装置から生み出されたICや液晶パネル、有機ELパネルが使われており、人々の生活を支えています。今後、ハードウェアからソリューションへと展開していく過程で、さまざまな場所にニコン製品が組み込まれていくはずですが、中計では、新事業として、健康・医療分野へ領域を広げようとしています。そこはまさに「信頼」が求められる分野です。外からわからなくても、気付いた時に、ニコン製品でよかったと思ってもらえるよう、「信頼に足る品質」にこれからもこだわっていきたくと考えています。

取り巻く事業環境は極めて不透明で、変化も激しいですが、次の100年も着実に成長を遂げていくためにも、新たな収益の柱を育てるとともに、ソリューションを通じた事業領域の拡大に強い決意で取り組んでいきます。今回、組織を改編し、社内も大きな変化の中にありますが、一方で、社員一人ひとりがさらに力を発揮できる場面も増えるでしょう。一人ひとりが能力をさらに発揮し、それを有機的に束ねていくことで、当社グループは望む方向へ力強く進んでいけると確信しています。

2014年9月

牛田 一雄

取締役社長兼社長執行役員

中期経営計画

Next 100 - Transform to Grow

2014年6月に発表した中期経営計画は、ニコングループのあるべき姿を具体化し、それを実現するための施策を示したものです。事業ポートフォリオの再構築、経営資源の配分、組織改編などで大幅な構造改革を行います。2017年に創立100周年を迎えるにあたり、次の100年に向けて新たな成長ステージへと進んでいきます。

基本方針

常に新たな価値を提供し、成長し続けるニコングループとなるために

- ニコンブランドの拡がり
- 新規事業育成を加速
- 既存事業のリーディングポジションを強化
- 柔軟かつスピード感のある強靱な企業体質

現状の課題認識

1. 成熟期を迎える主力事業の体質強化
2. メディカル事業の成長戦略の具体化
3. 事業ポートフォリオ再構築を可能にする組織体制構築

中期経営計画 Next 100 - Transform to Grow

6事業のポートフォリオで成長を実現

主力の半導体装置、FPD装置、映像の各事業は事業基盤を強化し、収益性の改善と、より一層の成長を目指します。同時に、市場成長が見込まれるメディカル、マイクロスコープ・ソリューション、産業機器の各事業を収益の柱として育成していきます。これらの取り組みによって、将来的には6事業のポートフォリオで成長していく企業体に生まれ変わる計画です。

構造改革を支える組織体制について

2014年6月、持続的な成長に向けた構造改革を支える体制を構築し、さらに強靱な企業体質を実現させるため、組織の改編を実施。約15年間施行してきたカンパニー制を廃止し、事業分野別に社長直轄の事業部制となりました。メディカル事業については、事業の早期育成を推進すべく、社長直轄のメディカル事業推進本部を新設し、明確な組織・リーダーシップ体制を構築します。

従来のカンパニー制

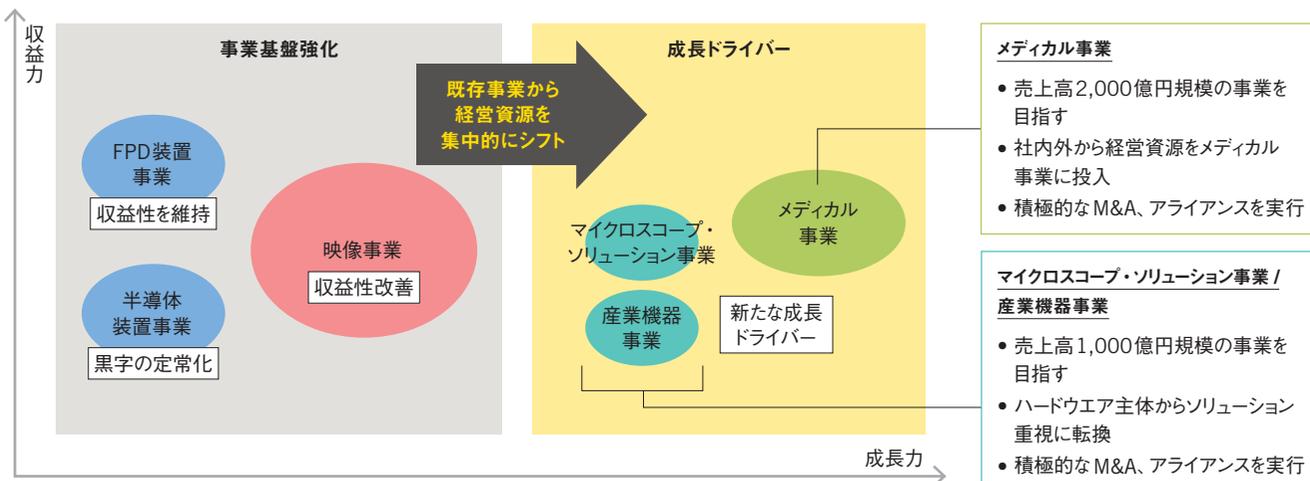


コアとなる6事業部・本部



重点施策

新規事業育成・既存事業強化



Transformのための4つのプログラム

M&Aプログラム

- メディカル事業、インストルメンツ事業にM&A資金2,000億円
- メディカル事業に300億円規模のコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げ、オープンイノベーションを追求

R&Dプログラム

- 研究開発費2,200億円(2015年3月期～2017年3月期累計)うち、500億円をメディカル・新事業領域に投下
- コアテクノロジー本部がハブとなり技術のシナジーを生み出す
- ベンチャー企業育成

人事プログラム

- 部門を越えた人員の流動化
- エキスパートのキャリア採用
- 全社員の意識改革、次世代リーダーの育成

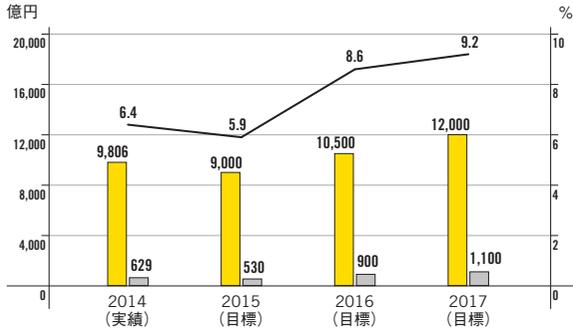
コスト削減プログラム

- 設計、製造過程に踏み込んだコストダウン
- 本社、各事業の間接費削減
- 事業ポートフォリオ再構築に伴う生産体制の抜本的見直し

経営数値目標

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

(3月31日終了事業年度)
億円



■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (左軸) — 営業利益率 (右軸)

研究開発費

2015年3月期～2017年3月期累計

2,200億円

うち、500億円をメディカル事業、新事業領域に投下

設備投資

2015年3月期～2017年3月期累計

1,100億円

為替前提 (円)

3月31日終了事業年度	2014 (実績)	2015 (予想)	2016 (予想)	2017 (予想)
USドル	100.17	101	100	100
ユーロ	134.21	136	140	140

* 2015年3月期の数値は2014年8月7日時点、2016年3月期および2017年3月期の数値は2014年6月17日の中期経営計画発表時のものです。

中期経営計画 Next 100 - Transform to Grow

6事業のポートフォリオ

ニコングループは、主力の精機事業、映像事業の抜本的な体質強化を図りつつ、インストルメンツ事業、メディカル事業を成長分野として位置付け、育成しています。半導体装置、FPD装置、映像、マイクロスコープ・ソリューション、産業機器、メディカルの6事業のポートフォリオで持続的成長を実現していきます。

事業区分について

◆ 精機事業：半導体装置事業、FPD装置事業

◆ インストルメンツ事業：マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業

事業基盤のさらなる強化

半導体装置事業

事業内容

エレクトロニクスの中核である半導体を製造する半導体露光装置の開発・製造

現状認識

- 市場規模は横ばいで推移
- 厳しい競争環境が継続
- さらなる微細化新技術が必要
 - ▶ 開発資金が多大
- 損益分岐点の改善が必要

戦略の方向性

- 構造改革により収益性を改善
- ArF液浸スキャナーのシェア30%を達成



P.20

FPD装置事業

事業内容

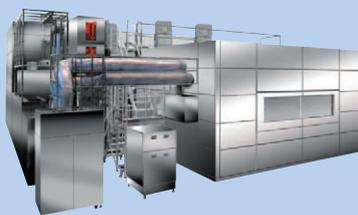
液晶パネル、有機ELパネルを製造するFPD露光装置の開発・製造

現状認識

- FPD産業の設備投資は横ばい
- 高い技術力と収益力を保持

戦略の方向性

- 高精細かつコストパフォーマンスの高い革新的次世代製品の投入と新方式開発の加速により技術的優位を維持
- 効率化の徹底とコスト削減を推進
- フレキシブルな生産体制により需要変動に対応



P.22

映像事業

事業内容

レンズ交換式デジタルカメラ、コンパクトデジタルカメラなどの開発・製造

現状認識

- デジタルカメラ市場は成熟期を迎える
- 基本機能を支える技術の成熟化
- 製品の評価軸が変化
- 新興国市場には成長の余地あり
- 低コストの必要性が増大

戦略の方向性

- イノベーティブな製品を投入
- 新たなマーケティング戦略を導入
- 新興国市場を深耕・開拓
- 開発から販売まで一貫したコスト削減を実施



P.24

事業別経営数値目標

売上高

(億円)

3月31日終了事業年度	2014 (実績)	2015 (目標)	2016 (目標)	2017 (目標)
精機事業	2,054	2,100	2,300	2,300
映像事業	6,854	5,900	6,700	7,000
インストルメンツ事業	647	700	800	1,000
メディカル&新事業	0	0	400	1,300
その他	249	300	300	400

営業利益

(億円)

3月31日終了事業年度	2014 (実績)	2015 (目標)	2016 (目標)	2017 (目標)
精機事業	200	190	360	360
映像事業	642	580	750	850
インストルメンツ事業	(21)	10	30	80
メディカル&新事業	0	0	10	40
その他	44	50	50	60

* 2015年3月期の数値は2014年8月7日時点、2016年3月期および2017年3月期の数値は2014年6月17日の中期経営計画発表時のものです。

今後の成長ドライバー

マイクロスコープ・ソリューション事業

事業内容

最先端の研究用から、臨床、教育、実習用まで、幅広いラインナップの顕微鏡の開発・製造

現状認識

【既存領域】

- 超解像顕微鏡と解析ソフトの需要が増加

【新領域】

- 幹細胞ビジネスは成長
- 電子顕微鏡と光学顕微鏡が融合

戦略の方向性

- M&A、アライアンスにより事業領域を拡大
- 画像解析を核にトータルソリューションを提供
- 超解像顕微鏡システムを拡充
- 重点地域・研究分野での販売力を強化



P.26

産業機器事業

事業内容

工業用顕微鏡や測定機、X線/CT検査システムの開発・製造

現状認識

- X線/CT検査システム・非接触三次元測定機の市場が拡大
- 機器のスペック競争から顧客向けシステムの提案力競争へ変化
- アプリケーションソフトの重要性が増大

戦略の方向性

- M&A、アライアンスにより事業領域を拡大
- X線/CT検査システム・非接触三次元測定機市場のリーディングポジションを獲得
- アプリケーションソフトの強化によりソリューションを提案



P.28

メディカル事業

事業方針

ニコンのコア・コンピタンスによってアンメットメディカルニーズ*に応える

参入の意義

- 的確な診断・治療への貢献
- 患者の身体的負担軽減
- 診断・治療・入院期間短縮
 - ▶ 医療費負担の低減

参入分野

- 予防分野
- 診断分野
- 治療分野
- 予後管理分野
- 創薬支援分野
- 再生医療分野

* 未充足の医療ニーズ

P.30

キーパーソンに聞く、今後の戦略

経営戦略本部



バランスよく経営資源を配分させるには、各部門との密な連携はもちろん、短期的視点と中長期的視点の両方から、慎重かつ時には大胆に判断していくことが重要です。

取締役兼常務執行役員 経営戦略本部長
浜田 智秀

Q 経営戦略本部の役割について教えてください。

約15年続いたカンパニー制から事業部制に組織体制を変えたことで、構造改革を実行する準備は整いました。当本部は、改革の成果をできる限り早く具現化すべく、次の3つの役割を果たしていきます。一つ目は、大きく変わった組織体制のもと、各部門が掲げた施策に集中できるよう、実務を円滑に遂行できる社内環境を整えることです。二つ目は、経営陣が示す戦略を迅速に実行へと移せるように、経営と部門間の情報共有をうまく促すことです。そして三つ目は、中期経営計画の重要施策である新規事業の立ち上げ成功に向け、経営資源を適切に配分していくことです。

全社最適の観点から新規事業と既存事業にバランスよく経営資源を配分させていくには、各部門との密な連携はもちろんですが、短期的視点と中長期的視点の両方から、どの事業にどのタイミングで経営資源を振り向けていくか、慎重かつ時には大胆に判断していくことが重要だと考えています。

Q 積極的な投資戦略を打ち出していますが、財務基盤についての基本的な考え方をお聞かせください。

新規事業がキャッシュを創出するようになるまで時間がかかることを踏まえると、足元で既存事業がしっかりとキャッシュを生み出すよう、コスト競争力を含め、より筋肉質で強固な事業基盤を築く必要があります。そのうえで、既存事業で生み出されるキャッシュと手元資金を、次の成長分野へ集中的に投じていく方針です。M&A資金は、現状の手元資金および今後の手元資金の増加で捻出可能であると考えていますが、必要に応じて銀行借入などのデットファイナンスも活用する考えです。

Q 今後のニコンブランドの在り方について考え方をお聞かせください。

社会や人々の暮らしに対して、当社ならではの技術やアイデア、ソリューションを通じて新たな価値を提供する企業であり続けたいと考えています。そして、私たちのありたい姿「期待を超えて、期待に応える。」というビジョンに基づき、「先進的」で「楽しい」ブランドを構築していく考えです。

ブランディングにおいては、一般消費者の目に触れるカメラ以外のB to Bの製品について、どう訴求していくかが課題です。例えば、すでにブランドが確立されているカメラを起点にして、顕微鏡、さらに半導体露光装置、FPD露光装置へというように、事業と事業のつながりを意識したブランド戦略が必要だと考えています。

Q ニコングループを俯瞰的に見て、中期経営計画を達成するポイントは何でしょうか。

中計の具体的展開は、実行する内容を互いに納得できるものにするだけでなく、各部門が達成に向けて一丸となって取り組めるかどうか重要です。中計の内容だけ決めて、あとは部門に任せってしまうようでは、経営戦略本部は不要です。部門と二人三脚でさまざまな課題に挑戦していきます。時には全社最適の視点から、投資を控えてもらうなど、部門にとっては厳しい判断を求める局面もあるかもしれませんが、中長期的な視点から、ニコングループ全体の成長に不可欠なことであれば、背景や狙いを丁寧に説明したうえで、ぶれることなくリーダーシップを発揮していきます。

また、新規事業を早期に育成していくために、M&Aや業務提携、コーポレートベンチャーキャピタルの積極的な活用を掲げました。目まぐるしく変わる事業環境の中では、優れた技術やアイデアを見つけた瞬間に、それをどう活用するかスピーディーに判断していかなければなりません。外部の知見も活用することで、事業の育成スピードを上げていきます。新規事業の育成に関しては、担当の部門に任せるのではなく、当本部も率先して情報を収集し、考えを発信していきます。その過程で当本部の知見や判断能力を磨き、部門サイドと経営サイドの価値判断でギャップが出た場合に、客観的かつ適切な判断を双方に提示できる体制にしていきたいと考えています。

Q 中期経営計画の初年度である2015年3月期をどんな1年と位置付けますか。

2015年3月期は、今回の組織改編による社内での指示系統の変更、事業プロセスの変革を通じて、ニコンの持続的な成長へ向けた動きが加速し始めたことを社員一人ひとりが実感できるような1年にします。また、中計の実現に向け、経営の舵取りの精度をいかに高めていけるかにも挑戦します。

私は、エンジニアとして長い間、露光装置に必要な制御装置の設計に従事してきました。この制御装置の設計と経営の仕事には通じるところがあると感じています。例えば、制御の精度を高めるために、装置を稼働した結果から得られるさまざまなデータをフィードバックするのですが、これは貸借対照表や損益計算書などの実績数値と事前に立てた予算との誤差を、次の予算にフィードバックするのと似ています。ただ、結果が出てからの制御では、時間的な誤差が生じてしまうため、今の最新の制御装置には、「フィードフォワード」という考え方が取り入れられています。「フィードフォワード」とは、結果が出る前に制御装置への指令内容を最適化していくことで、制御装置のより高い精度と生産性を実現するための手法です。これは非常に優れた手法ですが、装置の構成や状態を詳しく把握する必要があるだけでなく、生産ラインを含めた装置の周辺状況など全体を十分に把握しないと実現できません。この「フィードフォワード」の考え方を経営に取り入れ、当社が目指すべきポジションへの確にリードしていくことができないか検討しています。そのためには、先述のとおり、まずは各部門の詳細まで熟知する必要があります。このエンジニアとしての経験を活かすことで経営の舵取りが的確になれば、事業活動のスピードも上がり、より多くのビジネスチャンスを捉えることができると考えています。

キーパーソンに聞く、今後の戦略

精機事業

業績の詳細については、経営成績に関する説明ならびに分析をご参照ください。P.48～51

半導体装置事業部



変化の激しい半導体業界では、お客様のニーズにできる限り早く応えることが重要です。私も当事業の現場やお客様と密に連携し、施策を遅滞なく実行することで、さらなる成長を実現していきます。

常務執行役員 半導体装置事業部長
馬立 稔和

Q 2014年3月期の総括をお願いします。

2013年は、半導体市場が3,000億米ドルを超える規模となったものの、半導体関連投資は2年連続でマイナス成長となり、当社が扱う半導体露光装置市場も台数ベースで減少が続く厳しい事業環境となりました。

こうした環境下、当社は半導体メーカーの微細化ニーズに応えることができるArF液浸スキャナー「NSR-S621D」（2012年発売）と「NSR-S622D」（2013年発売）の拡販に努めるとともに、新規顧客の拡大にも注力しました。その結果、2014年3月期は、ArF液浸スキャナーで6社目の納入を実現することができました。過去を振り返ると、当社製品が性能や生産性の面で、競合の製品に遅れをとっていたことは事実かもしれませんが、この「NSR-S621D」と「NSR-S622D」で性能、生産性ともに追いつくことが

できたと認識しています。

また、2014年4月から「NSR-S622D」の後継機となる最先端のArF液浸スキャナー「NSR-S630D」の受注を開始しました。重ね合わせの精度が高く、良品率の向上をもたらす競争力の高い装置です。半導体メーカー各社からご好評をいただいております。シェア拡大に向けて準備が整ったと考えています。

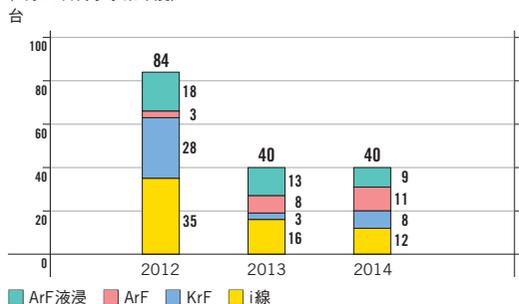
Q 2015年3月期の事業方針についてお聞かせください。

2014年は、半導体メーカー各社が微細化に向けた投資を積み増す見通しで、縮小が続いた半導体関連投資がプラスに転じて見えています。そのため、当社においても2015年3月期の装置販売台数が前期比で増加する見込みです。

製品に競争力がついたことで、お客様からの引き合いも増え始

半導体露光装置光源別販売台数 (中古含む)

(3月31日終了事業年度)



ArF液浸スキャナー「NSR-S630D」

めていますが、今は新たな納入先で装置の性能を引き出すことに注力していきます。優れた性能やコストパフォーマンスを十分に引き出すことができれば、その情報が業界内でも伝わり、拡販や商談がよりスムーズになるからです。まずはしっかりと足固めをしていくことが今後の飛躍につながると考えています。このように、生産プロセス全体の精度やお客様の使い勝手が向上するソリューションを積極的に提供することで、新規顧客を獲得していきます。

なお、中期経営計画では、新たに開発した「NSR-S630D」を軸にArF液浸スキャナーのシェア30%以上を目標として掲げています。

Q 半導体市場におけるビジネスチャンスはどう見えていますか。

スマートフォンやタブレットに続く魅力的なデバイスが登場すれば、新たな市場が形成され、半導体メーカーの投資が拡大することが考えられます。

また、新興国の経済発展などで半導体の需要が今後も増え続けていくことは明らかです。半導体露光装置の性能と生産性を追求し、コストパフォーマンスを向上させることで、ビジネスチャンスを確実に取り込んでいきたいと考えています。

Q コストパフォーマンスをどう高めていくのか、考え方を教えてください。

微細化ニーズは年々高まっています。しかし、微細化技術の開発には多額の資金が必要で、資金を確保するためには収益改善が求められます。そのためには損益分岐点の見直しが喫緊の課題であると認識しており、固定費と変動費の両面から構造改革を進めています。

固定費は、人員の他部門へのシフトをはじめ、外注化の推進や業務の効率化、稼働率の向上に取り組むことで、削減していく計画です。従来、開発から材料調達、生産まで一貫したサプライチェーンを社内で構築してきましたが、今後は差別化の要である投影レンズなどのコアな部分は引き続き社内で、効率化のメリットが見込まれる部分は外部を活用するといった生産体制を構築してい

きます。また、開発手法についても、自前主義から脱却し、外部で先行している技術があれば積極的に活用していく考えです。

変動費は、調達コスト削減を進めるとともに、開発項目を絞り込むなど無駄な出費を抑えることで、削減していく計画です。

これらの取り組みを通して、当事業の損益分岐点が改善され、現在の売上規模でも黒字化が可能となります。

Q 目指すべきビジネスモデルについてお聞かせください。

従来のように装置の解像力を上げれば良いという時代は終わり、重ね合わせ精度など全体の生産性向上の重要性が高まりつつあります。お客様の生産プロセスに何が必要なのか、周辺装置との組み合わせを含めてどのようなソリューションを提供できるのか、事業部全員で知恵を絞りながら進めていく考えです。また、さまざまな材料メーカー、装置メーカーとの連携も視野に入れていきます。

加えて、お客様との安定した関係を構築していく取り組みも進めています。その鍵の一つがモジュール化で、「NSR-S620」(2009年発売)の基本設計から本格的に導入しました。モジュール化により、装置開発および製造の効率を大幅に向上してきましたが、これに加えて、「NSR-S620」を導入いただいたお客様に対しては、モジュールをアップグレードするという形で、性能向上を実現しています。装置は生産性を高めると、どうしても高価になる傾向があります。生産性を高めるために毎回新機種を購入しては、お客様の投資効率は極めて悪くなります。足元の半導体関連投資のトレンドを踏まえても、アップグレードというビジネスモデルは重要です。ソリューション提供とともに、装置納入後のサービスにも注力し、収益基盤の安定化を図ります。

変化の激しい半導体業界では、お客様のニーズにできる限り早く応えることが重要です。そのため、私も当事業の現場やお客様と密に連携し、施策を遅滞なく実行することで、さらなる成長を実現したいと考えています。

キーパーソンに聞く、今後の戦略

精機事業

業績の詳細については、経営成績に関する説明ならびに分析をご参照ください。P.48～51

FPD装置事業部



ディスプレイ市場の活性化を促す存在になるべく、
将来のニーズを見極め、的確な投資判断のもと
それに合った製品を展開していきます。

執行役員 FPD装置事業部長
村松 享幸

Q FPD装置事業部の競争優位性について教えてください。

当事業部は、私と少数の幹部でFPD露光装置に関する技術開発、製造、品質管理、販売など、事業活動全般を一元管理していますので、迅速な意思決定が可能です。加えて、お客様との距離が近いため、お客様の持つ課題やニーズなどの情報を得やすく、素早く的確に判断できることが当事業部の強みであると認識しています。

当社のFPD露光装置は、複数の高精度投影レンズを並べて広い露光範囲を確保する独自の「マルチレンズシステム」を採用していることが当社装置の強みとなっています。このシステムは、レンズの本数を増やすことでガラスプレートの大型化に対応できるという革新的なものです。FPDスキャナー「FX-101S」では、複数のレンズを1本の巨大レンズのように制御して、第10世代と呼ばれる

2,880×3,130mmの大型ガラスプレートに対応、50インチ台後半から60インチ台の大型パネルを効率的に露光することが可能です。この第10世代に対応したFPD露光装置を販売しているのは当社だけです。

当初はフラットパネルディスプレイの大型化を見据え、第11世代、第12世代へと進化させていくロードマップを描いていました。しかし、数年前から大型化よりも高精細化のニーズが高まってきたと判断し、高精細化対応に方針を切り替えました。マルチレンズシステムの特長をそのままに、投影レンズとボディを高精度・高性能化したことが奏功し、スマートフォンやタブレット端末などのデバイス向けに需要が拡大している中小型高精細パネルの露光装置で圧倒的な強みを発揮できたと考えています。

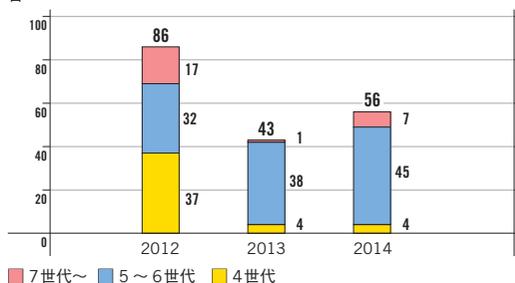
これは、先述の強みを活かし、ビジネスチャンスうまくつかんだ事例であると自負しています。



FPDスキャナー「FX-67S」

FPD露光装置世代別販売台数

(3月31日終了事業年度)
台



Q 2014年3月期の総括をお願いします。

2014年3月期においては、3つの施策に取り組んできました。一つ目は、中小型パネル用FPD露光装置のさらなる高精細化対応です。中小型パネル用装置の需要は堅調で販売台数も前期比で7台増となりましたが、さらなる高精細化を求める声も根強いいため、そのご要望に応えることができる装置の開発に着手しました。二つ目は、大型パネル用第8世代装置の製品競争力の強化です。競争の激しい世代ですが、技術的な差別化を追求すべく、大型パネル対応第10世代用装置と高精細パネル対応第6世代用装置で培った技術を第8世代装置へ移植することで、現行機よりもタクトタイム*、重ね合わせ精度、解像度を大幅に向上させました。三つ目は、事業プロセスにおける原価低減です。徹底的なコスト削減とともに開発から販売、引き渡しまでのリードタイムの短縮に取り組み、着実に成果が出てきています。

* 1枚のガラスプレートの1作業工程に要する時間。

Q FPD装置事業部における今後の戦略のポイントをお聞かせください。

足元では、第6世代への投資が一巡し、需要も減少傾向にあります。また、大型テレビに対応する第8世代の需要も伸び悩んでいるのが現状です。これは世界的にフラットパネルディスプレイの価格が下落し続け、どのパネルメーカーも次の投資に躊躇していることが背景にあります。そのため、FPD露光装置市場全体も当面は横ばいが続くと考えています。

こうした環境下においても、当社が着実に成長を遂げていくためのポイントは3つあります。まず最も重要だと考えるのは、やはり製品の競争力強化です。価格ではなく技術で差別化することを基本方針として、性能の向上を追求し、高精細化において圧倒的な優位性を確立していきます。二つ目は、お客様とのさらなる関係強化です。当社のFPD露光装置の高い性能について、より多くのお客様にしっかりとアピールしていくことはもちろんのこと、お客様の

厳しい要求にも機敏に対応できるよう、常にお客様から直接情報を吸い上げ、当社の開発生産体制に素早くフィードバックしていく仕組みを構築していきます。三つ目のポイントは、柔軟な生産体制の構築です。生産インフラをすべて自社で抱えるのではなく、外部リソースをうまく組み合わせることで、激しい需要変動に素早く対応できる構造にしていく考えです。

Q FPD装置事業部の中長期的なビジョンをお聞かせください。

当事業部では、「ディスプレイ産業の発展を支える事業部になる」という目標を掲げました。ディスプレイ市場の活性化を促す存在になるべく、将来のニーズを見極めて、それに合った製品を展開していきたいと考えています。しかし、ニーズは多種多様であり、お客様から要求される案件も実にさまざまです。限られた経営資源の中で、そのすべてに対応することは難しいため、実行すべき案件を的確に判断することが必要であり、それが私の役目であると認識しています。投資についても、確実に収益が期待できる案件を厳選し、資金を効率的に振り分けていく考えです。

また、販売後のビジネスにも力を入れていきます。高い性能を得るには、新しい装置を購入していただくことが望ましいのですが、お客様にとって新工場や新装置への投資が容易ではないことも理解しています。私たちはこの点に着目し、ビジネスチャンスを見いだせないか考えています。例えば、近年増えている格安スマートフォン用のディスプレイを露光する場合には、必ずしも最新の装置は必要なく、旧型の装置にひと工夫することでも対応可能な場合があります。実際にそうした需要も出始めていますので、市場に送り出した旧型装置に対するビジネスを模索しています。

さらに、FPD露光装置以外でもディスプレイ産業の活性化に役立つビジネス・シーズ(種)も同時に探していく方針です。新たな価値を生み出すために、当社が保有する技術を応用したり、外部の優れた技術とすり合わせたりするなど、私たちができることはまだまだあると考えています。

キーパーソンに聞く、今後の戦略

映像事業

業績の詳細については、経営成績に関する説明ならびに分析をご参照ください。P.48～51

映像事業部



市場環境は厳しいですが、柔軟な判断と迅速な実行を通じて、成功事例を積み重ねていくことが重要だと考えています。技術力や品質に裏打ちされた信頼性に、楽しさを組み合わせることで新たな価値を提供していきます。

常務執行役員 映像事業部長
御給 伸好

Q 2014年3月期を振り返って、総括をお願いします。

2014年3月期のデジタルカメラ市場は、中国や欧州を中心に市況が低迷し、総じて厳しい環境となりました。

レンズ交換式デジタルカメラでは、景気回復の遅れもあり市場が伸び悩み、当社も前期比で販売台数が減少しました。

コンパクトデジタルカメラの販売台数は、前期比では落ち込んだものの、市場の縮小幅を下回る水準にとどめ、シェアを上げています。これは、エントリー機からハイエンド機までフルラインナップ戦略を展開していることにより、他社製品と差別化を図ることができた点に加え、販売店からも魅力的な製品を供給できるカメラブランドと認識していただいているためだと考えます。

一方で、2014年3月期は販売台数の拡大よりも収益性を重視し、その一環として、デジタル一眼レフカメラを中心に販売チャ

ネルの見直しを行いました。この取り組みに加え、徹底的な経費削減や、開発・設計・製造の効率化の推進、調達面でのコスト削減が奏功し、前期比で減収ではあったものの市場が伸び悩む中で増益となりました。

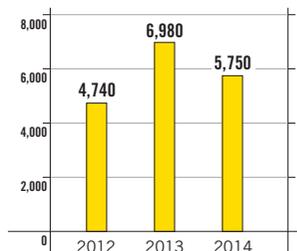
Q 今後の市場環境をどう見通していますか。

技術の成熟化に伴い、製品そのものの差別化は難しくなっています。その結果、価格競争は激しさを増しており、利益確保のためには継続かつ徹底的なコスト削減が欠かせません。

各地域を見てみると、欧州はロシアを中心に景気回復が遅れています。米州地域は、北米は堅調なものの、南米が苦戦しています。一方アジアでは、新興国、特に中国の成長余地が依然として大きいと見ており、2013年3月期の落ち込みから徐々に回復しつつあると手応えを感じています。

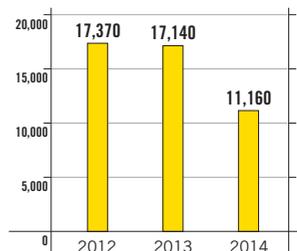
レンズ交換式デジタルカメラ 販売台数

(3月31日終了事業年度)
千台



コンパクトデジタルカメラ 販売台数

(3月31日終了事業年度)
千台



Q 映像事業部の今後の取り組みについて教えてください。

中長期的に利益を上げていくために当事業では3つの戦略を推し進めます。

まず、革新的な製品を導入し、市場の活性化を図ります。これには他社との協業も検討しています。二つ目は、新たなマーケティング手法の導入による需要喚起です。その一環として、顧客

と製品との関係性に着目したCLM*を中心にCRM (Customer Relationship Management) の強化を実施します。当社には過去10年間に積み上げた販売実績約2億台分の顧客データがありますが、このビッグデータを有効活用することで、お客様に対して商品の新規購入や買い替え、レンズの追加購入などをタイムリーに提案する仕組みを導入します。また、これらのデータ分析を通じた新概念製品の提案も行い、新規ユーザーの掘り起こしにつなげていく考えです。三つ目は、重点地域である新興国市場の深耕、開拓です。最重要市場として位置付ける中国市場の深耕とあわせ、インドやASEAN諸国、中南米、アフリカ市場の開拓に注力していきます。中国市場については、およそ5億人が住む3級、4級都市に注力し、当社のカバー率を上げていくことで、より広範囲に取り込んでいく計画です。

コスト削減については、部門ごとの今までの取り組みを進展させ、今後は開発・調達・生産の各部門を巻き込んだサプライチェーン全体での合理化を進めます。売上高の拡大と、コスト競争力の向上を両輪に、キャッシュ創出力を一層高めていきます。

* CLM : Customer Lifecycle Management

顧客の製品との関わり“Lifecycle” (例：新規購入、修理、買い替え、レンズ購入など) を、ビッグデータや情報通信機器を活用して把握し、タイミングの良いクロスセルの実施や、顧客接点 (例：カスタマーサポート) を充実させることで、ニコン製品購入率を高めるアプローチ。

Q サプライチェーンマネジメントの基本的な考え方を教えてください。

たな卸資産管理をいかに合理化できるかがポイントです。成長が見込める市場にはある程度の在庫積み上げは必要ですが、基本的にはたな卸資産を減らしていく考えです。そのため、当社では生産・販売計画を毎週見直す仕組みを構築しています。これは、需要予測に基づいて、全世界の生産・販売動向を数値化し、製造から販売までのリードタイムを短くするというものです。たな卸

資産をさらに減らしていくためには、予測の精度を高めていくことが重要であり、今後、より地域に根差した情報をきめ細かく、かつ機敏に収集していくことで、各地域のニーズに合った製品を無駄なくタイムリーに提供していきます。

Q 映像事業部の中長期的なビジョンを教えてください。

映像産業の多様化に伴い、予想もし得ない技術が登場するなど、産業そのものが大きく変化する可能性があります。しかし、そうした市場環境の変化は当社にもビジネスチャンスがあることを意味します。当社には高度な光学技術や画像処理技術があり、こうした技術力に撮影後の動画や画像を共有する楽しみを組み合わせ、新たな価値を提供していく考えです。また、ハードウェアそのものについても、撮影というカメラの基本性能の向上はもちろん、特にコンパクトデジタルカメラではスマートフォンと差別化できる超望遠撮影や防水機能などを搭載した特長ある製品を投入していくことも大切です。撮影中はもちろん、撮影後にお客様にどう楽しんでいただくか、自分だったらどう楽しみたいか、そういったことを常に考え、試行錯誤しながら、付加価値を提供するとともに、多様なニーズに応えていきます。

私は、高品質に裏打ちされた信頼性こそニコンブランドだと思っています。課題は、その信頼性をいかに多くのお客様に感じていただき、そしていかに長期にわたって所有していただくかです。市場環境は厳しいですが、私たちは明るく、情熱を持って、お客様に喜んでいただける製品を多く提供していきたいと強く思っています。組織の風通しを良くし、柔軟な判断と迅速な実行を通じて、小さい成功事例を一つひとつ積み重ねていくことが、大きな成功への道と確信しています。



デジタル一眼レフカメラ「D810」



レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J4」



コンパクトデジタルカメラ「COOLPIX S9700」

キーパーソンに聞く、今後の戦略

インストルメンツ事業

業績の詳細については、経営成績に関する説明ならびに分析をご参照ください。P.48～51

マイクロ스코プ・ソリューション事業部



既存領域の事業基盤を強化しつつ、
そこで培った技術を、市場の成長が期待できる
新領域へ応用することで、
事業を大きく飛躍させていきます。

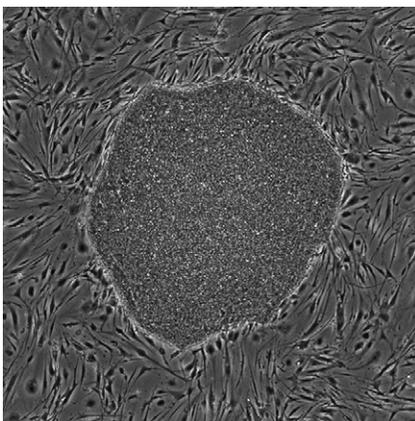
執行役員 マイクロ스코プ・ソリューション事業部長兼マーケティング部長
中村 温巳

Q 事業方針についてお聞かせください。

当事業部では、既存領域と新領域の二つに分けて戦略を立てています。既存領域の事業基盤を強化しつつ、そこで培った技術を新領域へ応用することで、事業を大きく飛躍させるという基本方針を掲げています。

既存領域とは、生物顕微鏡の分野を指します。顕微鏡市場は、今後も新技術が搭載された超解像顕微鏡やユーザーニーズに合致した解析ソフトの需要増加が見込まれるため、さらに収益を向上させることができると考えています。しかし、市場全体では成熟期を迎えており、既存領域のみで高い成長を実現することは困難であると認識しています。

一方、新領域では、再生医療、創薬支援分野を中心に、幹細胞ビジネスで大きな市場成長が見込まれています。iPS細胞やES細胞などを生きた状態（ライブセル）のまま解析するライブセルイメージング技術は当社の強みと捉えており、この分野で事業化を加速していきたいと考えています。また、脳の構造解析などに効果的な電子顕微鏡と光学顕微鏡の融合にも注力しており、こうした取り組みを通じて、市場の成長が期待できる新領域での製品投入を実現していきます。



細胞培養観察装置「BioStation CT」で撮影したiPS細胞



超解像顕微鏡「N-STORM」

Q 2014年3月期の総括をお願いします。

売上高は前期から大きく伸ばすことができました。これは国内の公共予算の増加や円安効果などの外部要因と、生物顕微鏡のシェア向上によるものです。

生物顕微鏡のシェアが向上した理由は二つあります。一つは、顕微鏡市場の中でも注目度の高い超解像顕微鏡において、競争力ある製品を開発・供給できたことです。もう一つは、販売戦略を見直したことです。当社がこれまで攻略しきれなかった地域の原因分析に取り組み、競合と大きく差があった地域のうち、特に、中国のてこ入れに注力しました。具体的には、大学などの研究機関のキーパーソンの方々とのネットワークを着実に広げ、超解像顕微鏡やコンフォーカル顕微鏡などシステム製品の拡販を進めました。お客様のニーズを細かく把握し、ハードウェアだけでなくソフトウェアも含めた最適なソリューションの提供に努めてきたことが奏功しました。

また、新領域での取り組みも順調に進捗しました。2013年8月に、iPS細胞を使った網膜の再生医療事業を手掛ける(株)ヘリオス(旧(株)日本網膜研究所)へ出資し、再生医療分野への進出を果たしました。当社の光学および画像技術を活用し、iPS細胞由来の網膜細胞の製造工程最適化と製品開発を進めています。また、2014年2月に電子顕微鏡の最大手メーカーである日本電子(株)へ出資し、資本業務提携を結びました。当社と日本電子の優れた技術力を融合し、新たな市場探索や協業を推進していきます。

Q 2015年3月期の見通しと課題についてお聞かせください。

国内では、昨年の公共予算増加の反動で2015年3月期の市場は落ち込むと見えています。しかし、海外の堅調な需要が国内の落ち込みを補って、市場全体は前期とほぼ横ばいになる見込みです。日本では、販売力を高め、トップシェア企業との差をどれだけ縮めることができるかがポイントとなります。

一方海外では、中国と中南米に注目しています。中国については、大都市で販路を確立できたため、現在は地方都市の販売網を整備・強化しています。また、中南米市場については、メキシコとブラジルの拠点強化と特約店の増加を図り、2015年3月期はその成果を確実に売り上げにつなげたいと考えます。

新領域は、成果が出るまでに時間がかかるビジネスです。すべて自前でやろうとするとさらに時間がかかり、投資リスクも大きくなります。私たちの保有技術をさらに差別化し、これをてこに、いかにパートナーシップを拡大していくかがポイントです。先端の研究者だけではなく装置、培地や培養液、試薬、容器の専門メーカーなど、複数のステークホルダーとの協力関係が欠かせません。

Q 中期経営計画期間中の見通しについてお聞かせください。

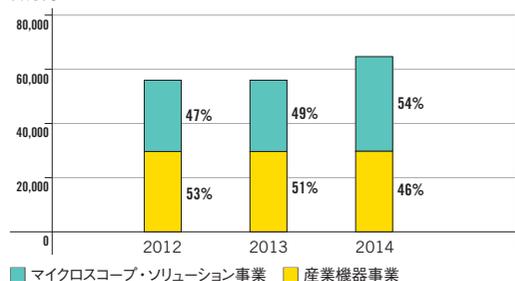
当事業部と産業機器事業部を合わせたインストルメンツ事業については、2017年3月期に、売上高1,000億円規模とする目標を掲げています。達成のポイントはやはり新領域で、時間軸を考えると、自前では限界があり、M&Aやアライアンスをさらに加速させていく必要があります。

事業部のトップである私も自ら動き、先頭に立って、さまざまな取り組みをリードしていく姿勢が必要だと思っています。持続的な成長には既存事業で安定した利益を稼ぎ、新事業を立ち上げることが必要です。その道筋を確立できるよう、社員とともに事業部一丸となって目標を達成していく決意です。

インストルメンツ事業 分野別売上高構成比

(3月31日終了事業年度)

百万円



キーパーソンに聞く、今後の戦略

インストルメンツ事業

業績の詳細については、経営成績に関する説明ならびに分析をご参照ください。P.48～51

産業機器事業部



ものづくりの変化を捉えながら、測定を軸にどんな価値を創出できるかという視点を持ち続けることが、ビジネスモデルを進化させていく鍵となります。市場からの高まる期待にしっかりと応え、黒字化への道筋をより確かなものにします。

執行役員 産業機器事業部長
中島 正夫

Q 産業機器事業部の役割と、2014年3月期の総括をお聞かせください。

当事業部では、CNC画像測定システムや三次元測定機、非接触測定機、X線/CT検査システムなど、先端の検査・測定システムを製品ラインナップに取り揃えています。これまでは電子部品、半導体分野をターゲットに事業を展開してきましたが、自動車や航空機など、新しい分野をさらに拡大しています。それに伴い、開発投資についても、二次元の測定装置だけでなく、高精度な三次元測定を可能とする装置へと軸足を移しつつあります。非接触、非破壊の計測・検査に対するニーズが高まっており、それにしっかりと応えていく考えです。

2014年3月期は、上期は前期と比べ減収となりましたが、下期には特に国内での半導体や電子部品の設備投資が回復基調となり、通年での売上高は前期比で増加しました。当事業部は、自動車、航空機分野向けに、三次元測定機やX線/CT検査システムを中心とした製品の拡販に努めました。開発投資も着実に進め、市場の拡大が期待されるX線を使用した測定装置では、これまで以上の高精度・高出力・高解像度の三次元測定に成功しています。販売面においても、国内の販売チャネルの整備をはじめ、中国を中心としたアジア地域における販売サポート体制の拡充を図りました。

Q 中長期で見たビジネスチャンスとリスクを教えてください。

これまでは測定というと、対象物の寸法を計測することが主でしたが、現在はX線で三次元CT画像を生成することにより、外観のみならず内部構造まで計測・検査することが可能です。加えて、自動車や航空機などの非常に大きな対象物を組み立てラインでスムーズに測定できる非接触の技術への期待も高くなっています。こうした新たなトレンドをビジネスチャンスと捉えています。

また、単に測定するだけでなく、測定結果の自動解析・診断技術にも注目し、検査工程の自動化に貢献したいと考えています。実際、多くの製造現場で、生産工程の自動化はかなり進んでいますが、検査工程は「人間の頭脳」を使い、「人間の目」で確認する必要があるため、自動化があまり進んでいないのが現状です。これに対する具体的な施策として、当社のデジタルカメラの生産ラインに、当事業部の非接触検査装置を導入する計画を進めており、ここで得られたデータをお客様へのソリューション提案などに活かしていく考えです。また、解析技術については、マイクロスコプ・ソリューション事業部と連携してすでに取り組んでいます。

このように、ものづくりの変化を捉えながら、測定を軸にどんな価値を創出できるかという視点を常に持ち続けることが、当社のビジネスモデルをさらに進化させていく鍵となります。

一方、リスクは、こうした事業のトレンドに乗り遅れ、将来のビジネス・サイズ（種）がうまく育たない点です。それを避けるためにも市場のニーズを先手でつかみ、新しい領域を模索し続けることが重要です。

Q 中期経営計画における事業方針をお聞かせください。

従来は、装置の性能向上のみが競争力の肝となっていましたが、今後は顧客向けのシステム提案力や、ソフトウェア強化によるソリューション提案力が問われるようになって考えています。先述のとおり、需要の伸びが見込まれるX線検査システムや非接触の三次元測定機のラインナップ拡充を進めつつ、生産性や品質の向上、さらにコスト削減の視点からソフトウェアを強化し、ソリューション提案力を高めていきます。不足している技術や知見、ノウハウは、M&Aやアライアンスにより獲得していく考えです。

中期経営計画では、当事業部とマイクロSCOPE・ソリューション事業部を合わせたインストルメンツ事業として、2017年3月期に売上高1,000億円の目標を掲げています。今後の市場動向と現在の事業規模を踏まえると、この目標を達成するには、M&Aを通じて事業規模をさらに拡大していく必要があると考えています。

Q 今後の重点施策についてお聞かせください。

まずは、コスト削減が重要です。開発段階、つまり上流からコストを下げるような試みを積極的に進めていく考えです。開発部門は、生産や販売、サービス部門からの声をしっかりと吸い上げ、サプライチェーン全体を通じて最適なプロセスとなるような設計を追求します。

さらに、日本と欧米の現場の連携を深めることで、より高いアウトプットを追求します。具体的な例としては、X線/CT検査システムや三次元測定機の市場規模は欧米が大きく、知見やノウハウも欧米の拠点に自然と蓄積されています。一方で、日本やアジアは二次元の測定機など従来の製品への需要が根強くあります。こうした

現状を踏まえ、それぞれ蓄積した知見やノウハウを他の拠点へ共有することで、圧倒的な競争優位を確立していく考えです。こうした連携をより円滑にすべく、日本と欧米との間で人材の配置転換を積極的に行う計画です。

Q 新事業部長としての意気込みをお聞かせください。

当事業部は、お客様からの開発加速の要請が多く、期待が大きい製品を多く手掛けておりと認識しています。例えば、当社のX線技術は高精度かつ高出力のため、対象物の内部の奥深くまで検査できるという特長があります。非破壊計測により得たデータを画像処理することで、複雑な内部構造も三次元で検査することができると、自動車や航空機、船舶などに搭載されるエンジンなどの検査の分野で、お客様からご相談いただく件数が増えています。

実際に収益へと結びつくまでにはまだ時間がかかる製品もありますが、市場からの期待が大きいということは、事業としての将来性の高さを示していると思います。まずは、2015年3月期にできる限り多くの製品で収益を上げ、黒字化への道筋をより確かなもの にしたいと考えています。



CNC画像測定システム [NEXIV VMZ-R6555]

キーパーソンに聞く、今後の戦略

メディカル事業推進本部



当社のコア・コンピタンスを応用することで、アンメットメディカルニーズに応えていきます。意思決定の迅速化、業務提携やM&Aなどを通じ、事業の早期育成を図る考えです。

執行役員 メディカル事業推進本部長
下田 治

Q メディカル事業推進本部の基本方針を教えてください。

当社が持つ高度な精密技術によって、アンメットメディカルニーズ^{*1}に応えることを方針として掲げています。医療分野には、すでに多くの企業が参入していますが、光技術、精密制御技術、画像処理技術、半導体リソグラフィー技術^{*2}、高精度計測技術といった当社のコア・コンピタンスを応用することで、先行企業が手掛けていない領域において最先端のソリューションを提供できると考えています。今後は、医療における予防、診断、治療、予後管理、創薬支援、再生医療の分野において、幅広くビジネスチャンスを探求していく方針です。

Q 医療分野への参入は後発ともいえますが、競合他社との差別化のポイントを教えてください。

当社のコア・コンピタンスを活かし、私たちにしか切り開くことのできないアンメットメディカルニーズに対応すれば、チャンスは十分にあると考えています。当社の半導体リソグラフィー技術を利用し、高精度のバイオマイクロアレイ^{*3}を作成する検討がその一例です。半導体リソグラフィーの超微細加工技術を応用すれば、従来の検査とは桁違いの情報を得ることができるようになります。こうした独自の技術を応用した差別化製品を市場に投入していきます。

さらに、先行企業へ追いつくためにはスピードが非常に重要ですので、意思決定の迅速化に努めます。加えて、業務提携やM&A、新設したコーポレートベンチャーキャピタルも積極的に活用し、事業の早期育成を図る考えです。

Q これまでの主な取り組みについて教えてください。

2014年4月に、ヘルスケア分野で検査・分析関連事業を展開する(株)LSIメディエンスと協業基本契約を締結しました。両社のリソースを融合し、臨床現場で迅速かつ簡便に利用できる小型POCT (Point of Care Testing^{*4}) 機器の開発・製品化を進めています。また、がんや感染症、アレルギー、自己免疫疾患など、広範な疾患の診断補助となる高速・高感度検査システムの事業化にも取り組んでいます。

Q 中期経営計画におけるメディカル事業推進本部の取り組みを教えてください。

先述のとおり、当社のコア・コンピタンスを応用することで、医療における予防、診断、治療、予後管理、創薬支援、再生医療における製品やサービスの導入を検討・準備しています。検査・診断システムの販売や、半導体リソグラフィー技術を応用した検査サービス、低侵襲^{*5}の病理診断機器および経過観察機器事業など、バリューチェーンを俯瞰しながら、裾野の広いビジネスモデルを構築していく考えです。そのために、まずはM&Aや業務提携、協業パートナーとの提携強化などを通じて、土台をしっかりと固めていきたいと考えています。

*1. 未充足の医療ニーズ。

*2. LSI製造において、フォトマスク上に描かれた回路パターンを光を用いて縮小し、半導体ウェハに露光する技術。

*3. バイオ分野において、多数の対象(DNA、タンパク質、糖鎖など)を一度に網羅的に検査できるデバイス。

*4. 診療所や在宅、病院の診察室やベッドサイドなど、診療の現場で即時に行う検査のこと。

*5. 検査や治療において、身体的負担をできるだけ少なくすることを指す。患者の負担が少なく、回復も早くなる。

新事業開発本部



事業環境の変化に対応するスピード感と、
堅実かつ戦略的な取り組みを両立させることで、
より多くのビジネス・シーズ（種）を実用化・
事業化へと発展させていきます。

執行役員 新事業開発本部長
風見 一之

Q 新事業開発本部の役割を教えてください。

新事業開発本部は、新しい事業を創出・育成することがミッションですが、加えて各事業部で展開する新たな取り組みを支援する役割も担っています。

新事業創出にあたっては、地球温暖化や人口増加に伴うエネルギー、食糧問題といった、いわゆるメガトレンドを意識しながらビジネス・シーズ（種）を探し、その次に、種を取捨選択する段階で当社ならではの光学技術や精密技術などのコア・コンピタンス、さらにブランドとの親和性を考慮しながら実用化・事業化へとステップを進めます。

ただ、事業として魅力的なテーマであれば、この親和性にはあまり縛られず、足りない技術はオープンイノベーションなどを通じて補完して事業化を進めることも考えています。

Q これまでの具体的な成果をお聞かせください。

2014年3月から、東北大学と共同で太陽熱を利用したマグネシウム製錬の実用化に向けた実証実験を開始しました。

マグネシウムは軽くて強く、地球上にたくさん存在する素材でありながら、可燃性が高いことなどから扱いにくいという課題がありました。また、熱源として石炭を用いる製錬工程が主流となっているため、CO₂排出量が多いという問題もありました。今回、当社はこの実証実験のために太陽炉を製作しました。その太陽炉で太陽光を集光し、マグネシウム化合物に直接照射、1,200℃～1,500℃の高温で還元することで、CO₂排出量の問題をクリアしました。現在は当社の技術者を常駐させて、実用化を目指し取り組んでいます。

Q 今後の事業方針をお聞かせください。

当本部が掲げる標語は「スピード・ステディ・ストラテジー」です。事業活動を展開するうえで、変化の激しい事業環境に対応するスピード感は重要となりますが、一方で、一般的に成功率があまり高くないと言われる新規事業においては、やはり堅実さ、さらに戦略的な取り組みも不可欠です。

新事業の開発は、事業化まで早く2～3年、基礎開発からとなると約5年を必要とします。こうした時間軸で成果を積み上げていくために、各段階で事前に設定した目標の達成状況を確認する「ゲート管理」を導入しています。ゲートにおける判断基準は案件によって異なりますが、技術的な達成度や事業としての魅力などを加味しながら判断するようにしています。仮に開発案件が中止になった場合でも、それまで積み上げてきた成果を決して無駄にはしません。技術の応用が可能なケースは少なくないので、水平展開を常に心掛けています。

また、各担当者は、自分のプロジェクトに集中するため、どうしてもその領域だけに目が行きがちになりますが、そうした努力を客観的に俯瞰し、点と点を結び、さらに線と線をつないで面にしていくのが私の役目だと認識しています。より多くの種を見つけ、常に複数のプロジェクトの状況を管理しながら、事業化へと発展させていく考えです。



実証実験のための太陽炉

FOCUS 知的財産活動

(株)ニコンは、知的財産に関するさまざまな取り組みにより、研究開発活動で生まれる先進的な技術やデザインを保護し、世界各地の市場におけるニコン製品のブランド価値を支えています。

基本的な考え方

(株)ニコンでは、知的財産部門と事業部門・研究開発部門が密に連携しながら、既存事業の成長や新規事業の創生につながる「知的財産戦略」を策定しています。この戦略に従い、知的財産活動を継続的に推進しています。

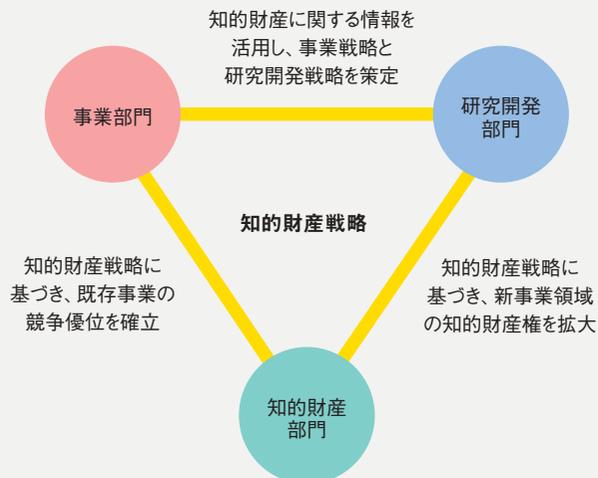
(株)ニコンは長年にわたり、知的財産活動に真摯に取り組んできました。その積み重ねが、長期的かつ安定的な事業の継続を支える原動力となり、お客様に信頼していただけるニコンブランドの価値形成に貢献しています。過去の知的財産活動が現在の事業を支えるとともに、現在の活動が未来の新たなビジネスの基礎を築いていきます。こうした知的財産活動を通じて、数多くの有力な知的財産を蓄積し、保護することで、当社グループの持続的成長を支えています。

(株)ニコンにおける主な活動内容

知的財産部門は、事業部門・研究開発部門と協働しながら知的財産活動を行うことで、ニコン製品の市場における競争優位の確立を図っています。

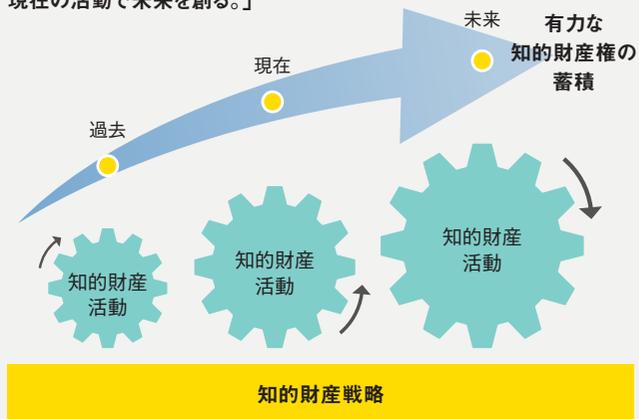
当部門では、社内で生まれた技術やデザイン、ブランドなどの知的財産を、特許権、意匠権、商標権などで保護しています。また、将来の事業機会を見据えて、新たな知的財産の創生やそれらの権利化にも注力しています。

3部門の協働体制



知的財産活動のイメージ

「過去の活動が現在を支え、現在の活動で未来を創る。」



◆ 特許権を生む発明創生活動

知的財産部門は、ビジネスにおいて競争力の源泉となる発明を生み出す「発明創生活動」に取り組んでいます。新製品を構想する時点から始まる「テーマ決定」から、競争優位を確保するための「特許群形成」まで4つの段階に分かれており、知的財産戦略に基づいた積極的な活動を各段階で展開しています。

◆ デザインの創生と保護

知的財産部門は、他社製品との差別化を図るデザインの創生、およびデザイン模倣の抑止強化に取り組んでいます。社内で生まれたデザインについて、他社との差別化につながるデザインをもれなく抽出し、新興国を含む各国で意匠登録出願をすることにより、幅広い意匠群を形成します。さらに、操作性や機能性の観点からも高いユーザビリティを有する製品デザインを抽出し、意匠権の取得をもってその競争優位を保護しています。

なお、(株)ニコンは、カメラや顕微鏡などのさまざまな製品群において、「グッドデザイン賞」や「レッドドット・デザイン賞」をはじめとする著名なデザイン賞を数多く受賞しています。

◆ ニコンブランドの保護と価値向上への取り組み

知的財産部門は、長い歴史の中で築き上げてきたニコンブランドをグローバルに保護し、さらにブランド価値を向上させるため、戦略的な取り組みを行っています。

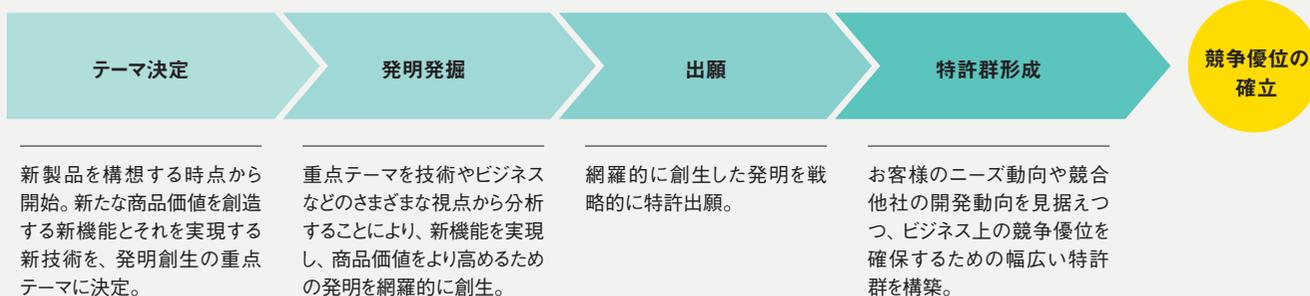
2014年4月現在、新興国を含む出願可能なすべての国、計195カ国で商標登録出願を行い、ニコンブランドの保護を強化しています。さらに、「Nikon」の著名性を確保できるよう、各国の防護標章*1などの制度を利用した商標登録出願や著名な商標としての認定獲得を推進しています。中国では、当社の登録商標である「Nikon」および「尼康^{ちんめい}」が、馳名商標*2として2009年に認定されました。

また、模倣品、侵害品の対策強化に努め、侵害品販売の取り締まりや、税関と連携した水際対策なども実施し、お客様が安心して商品を購入できる環境を整備しています。

*1. 使用していない商品ジャンルであっても防護標章として登録することで、他社の便乗登録を排除することができる。ただし、特許庁より審査を受け、著名であると認められないと登録ができない。

*2. 中国において全国的に周知、著名であると認められた商標。中国の国家工商行政管理総局などにより認定される。

発明創生活動の流れ



成長を支えるニコンのCSR活動

★：第三者保証の対象とした定量情報を含む。(詳細はP. 61)

ニコングループのCSRの考え方

ニコングループのCSRは、企業理念「信頼と創造」を具現化することであり、社会からの信頼に誠実に向き合い、期待を超える新たな価値を創造することで社会の持続的な発展に貢献することを目指しています。

ニコングループでは2007年、「私たちのありたい姿」と、その実現のための指針となる「私たちの心掛け」を制定しました。また、「ニコンCSR憲章」や「ニコン行動規範」を通じて、社員一人ひとりにCSRの意識浸透を図っています。

さらに、ニコングループは国連グローバル・コンパクトに賛同し、「人権」「労働基準」「環境」「腐敗防止」についての10原則を支持するとともに、関連する国際規範などに配慮した事業活動を進めています。

CSR推進体制

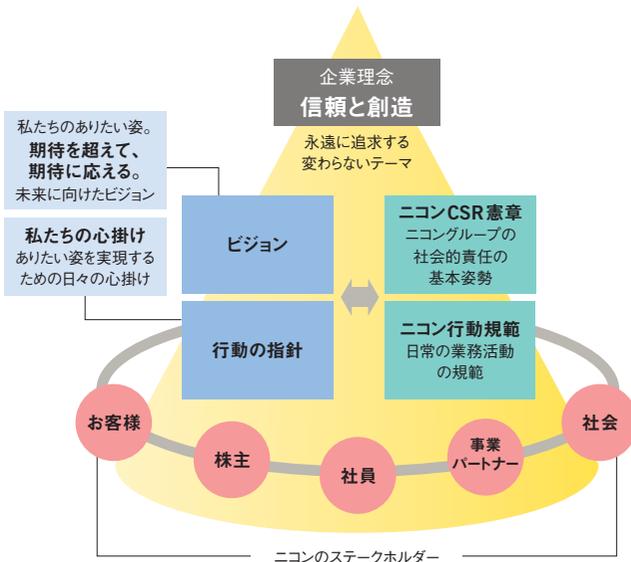
ニコングループでは、会長を委員長とし、経営委員会メンバーなどを委員とする「CSR委員会」を設置しています。CSR委員会は年2回開催され、各活動の進捗状況の報告から、CSR活動全体を常に把握しつつ、CSR推進活動の方法や計画を確認しています。また、傘下に組織横断的な専門委員会として「企業倫理委員会」「環境委員会」を設け、連携を図っています。

◆ 海外グループ会社における推進体制の強化

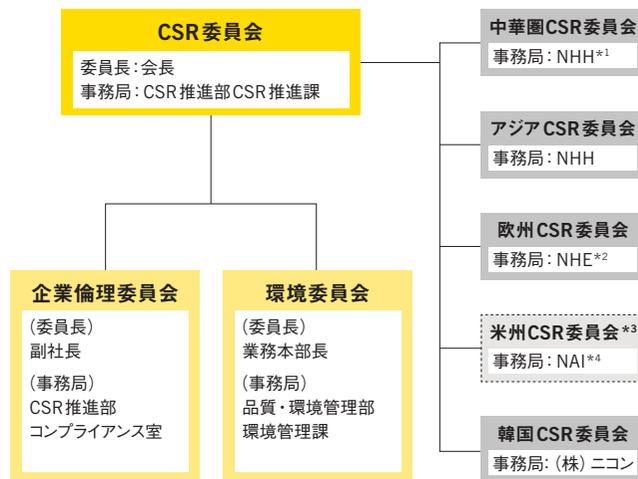
ニコングループは、売上高、社員数ともに海外比率が高く、CSR活動も海外グループ会社での展開が重要となっています。このため、各地域の持株会社にCSRの統括推進機能を持たせるとともに、同地域のグループ会社社長などを委員とする各地域のCSR委員会を設置しています。

2014年3月期は、先行して活動していた中華圏および欧州地域に加え、アジア地域、米州地域、韓国でCSRを統括、推進する体制を立ち上げました。2015年3月期は、新たに整備した3地域において、第1回のCSR委員会を開催します。

ニコンの上位方針とステークホルダーとの関わり



CSR推進体制図 (2014年7月末日現在)



*1. NHH: Nikon Holdings Hong Kong Limited

*2. NHE: Nikon Holdings Europe B.V.

*3. 米州CSR委員会は、2014年中に設置予定です。

*4. NAI: Nikon Americas Inc.

※「中華圏」を中国、香港、台湾、「アジア地域」を中華圏と韓国を除くその他のアジア、およびオセアニア、中東としています。

CSR中期計画における重点課題

ニコングループでは、CSR活動の重点課題を選定のうえ、3カ年計画を策定、それに基づく年間目標を立てています。年間目標に対する活動の進捗状況は半期ごとにCSR委員会へ報告します。

CSR中期計画グループ共通重点課題 (2015年3月期～2017年3月期)

コンプライアンス・環境等、CSRを常に意識した事業活動をグローバルに展開する。コミュニケーションを促進し、ステークホルダーの期待に誠実に応え、信頼をより強固にする。

- ・環境経営の拡充・推進
- ・コンプライアンス活動の展開
- ・人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍推進
- ・社会貢献活動の推進
- ・サプライチェーンのCSR活動推進

CSR中期計画グループ共通重点課題に対する2014年3月期実績 (概要) ★

自己評価 ○:達成 △:着手したが未達成

重点課題	目標	実績	自己評価
CSRの基盤の整備	海外の地域持株会社を通じて、現地に適応した形で社員教育を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・中華圏、アジア、欧州では、地域持株会社を通じて地域共通のeラーニング教育を実施 ・欧州では、イントラネットによるCSRニュースレターも発行 	○
	地域持株会社による米州地域のCSR推進体制に関する活動計画の立案と実行	米州におけるCSR推進計画を策定し、同地域のグループ会社へ個別説明を実施。1月には第1回米州CSRコーディネータ連絡会を開催	○
環境経営の拡充・推進 P.36	環境に関する目標と実績は、P.36の「ニコン環境アクションプラン」をご参照ください。		
コンプライアンス活動の展開 P.38	公務員贈賄防止のためグループ内調査を実施し、防止のためのグループポリシーを構築する	リスク調査を実施したうえで、対象を「贈賄防止」に広げ、防止のためのグループポリシー案の策定を完了した	○
	海外各地域において地域持株会社を通じ、コンプライアンスに関する意識調査を実施し、結果をフィードバックする	地域持株会社を通じ対象となる海外グループ会社すべてで意識調査を実施し、回答を集計分析のうえ、フィードバック内容をまとめた	○
人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍推進 P.39	(株)ニコンの全社員(正社員、嘱託)に占める女性社員比率10%を達成する(2014年3月31日時点)	定年後再雇用の推進により男性社員数は増加したが、入社者における女性社員比率の拡大により、10.01%(2014年3月31日時点)となった	○
	メンター制度の本運用を開始する	メンター制度の運用を開始し、10組20名のメンター/メンティが面談を実施。終了時に合同終了報告会を開催	○
	「ニコングループ人事ビジョン」を国内外グループに周知する	イントラネットや社内報などを通じて人事ビジョンをニコングループ社員に周知。ニコングループ次世代リーダー研修では教材として活用した	○
	ニコングループに対してモニタリング調査アンケートを継続実施し、人権、労働慣行に関する課題についての現状把握をする	非連結を含むニコングループ65社より回答を回収・分析し、CSR委員会へ報告。グループ会社各社へもフィードバックを実施	○
社会貢献活動の推進 P.41	震災の記憶を風化させないため、被災地での社員ボランティア活動や、発表展示を毎月開催する	全17回の社員ボランティア活動を行った。ニコンプラザ仙台での展示と中学生フォトブックプロジェクト写真展などの毎月の発表展示では、約22,000名の方々に被災地の状況を伝えた	○
	中学生フォトブックプロジェクトの福島県での参加を拡大し、全校で完成させる	2014年3月期は、福島県の参加校が3校増え、岩手、宮城、福島3県で全42校・1団体が活動、フォトブックが完成した	○
	世界各地でのグループ会社の社会貢献活動の情報を収集し、ステークホルダーに開示することで社員の意識を高める	全グループ会社に対し初めて詳細な調査を実施。(株)ニコンのウェブサイトや社内報で定期的に活動を報告し、タイ奨学生制度はグループ会社のウェブサイトを通じて現地での報告も行った	○
サプライチェーンのCSR活動推進 P.42	訪問確認の実施継続(目標40社)および海外調達パートナーへのCSR調達について海外グループ会社と協議し、施策を立案、実施する	国内調達パートナー 36社へ訪問確認を実施。海外は基準化準備に向け、Nikon Holdings Hong Kong Limitedとグループ会社とモニタリングの調整完了	△
	紛争鉱物対応方針に沿って、調達パートナーに方針を説明し、2014年に情報開示できるように使用状況調査を実施する	全調達パートナーへ方針説明を実施。同時に対象製品に調査を実施し、報告開示に向け結果をまとめた(回収率90.5%)	○
	調達パートナーを対象とする環境管理システム監査と、グループ内における製品含有化学物質管理システム監査を150事業所を対象に実施する	環境管理システム監査150事業所/部門実施	○

成長を支えるニコンのCSR活動

★：第三者保証の対象とした定量情報を含む。(詳細はP. 61)

環境経営の拡充・推進

循環型社会の実現を目指し 効果的・継続的な環境保全活動を推進

ニコン環境管理基本方針

ニコングループは、社会の持続的発展を可能とする健全な環境を次代に引き継ぐためには、環境の汚染防止と資源の有効活用が重要だと考え、環境管理活動の基本方針「ニコン環境管理基本方針」を定め、地球環境の保全に努めています。



ニコン環境管理基本方針

<http://www.nikon.co.jp/csr/environment/promote/policy/>

環境マネジメントシステム

ニコングループでは、「ニコン環境管理基本方針」のもと、環境管理体制を構築するとともに、品質・環境管理部が中心となり、環境マネジメントシステムをグループ全体に展開しています。その

中で、常に国内外の法規・条約・規格などの制定や発効、社会的ニーズを把握し、対応する体制を整えるとともに、土壌汚染や有害化学物質漏えい事故などの予防・是正措置を行っています。

また、中期目標である環境アクションプランでは、各年度の「環境目標」を立て、実績を評価し、課題の抽出・見直しを行っています。

製品への取り組み

◆ 環境に配慮した製品開発

ニコングループでは、製品のライフサイクル全体にわたって可能な限り環境負荷を低減するよう努めており、より高いレベルの環境配慮型製品の開発に向け、独自の管理体制を継続的に運用しています。

ニコン環境アクションプラン2014年3月期実績 (概要) ★

自己評価 ○：達成 △：着手したが未達成

テーマ	目標	実績	自己評価	
製品への取り組み	省エネルギー (地球温暖化防止)	消費電力効率の向上 2014年3月期に発売された代表的な新製品の消費電力効率の向上	新発売製品全機種の中で消費電力効率向上達成 代表的な新製品としてニコンDXフォーマットデジタル一眼レフカメラD3300(2014年2月発売)において消費電力効率25%向上(D3200比)	○
	有害化学物質削減など	RoHS指令*1対象製品の順守率100%継続	RoHS指令対象製品の順守率100%継続	○
	物流対策	輸送における環境負荷低減 国際間物流のCO ₂ 排出量の可視化推進	(株)ニコンと海外間の物流によるCO ₂ 排出量把握 欧州内の物流によるCO ₂ 排出量試算実施	○
事業所での取り組み	温室効果ガス削減 (エネルギー起源CO ₂)	(株)ニコンおよび国内グループ生産会社：総排出量13.5万トン-CO ₂ 以下 海外グループ生産会社：2006年3月期から2008年3月期の平均値から7%削減	(株)ニコンおよび国内グループ生産会社：総排出量12.4万トン-CO ₂ 海外グループ生産会社：2006年3月期から2008年3月期の平均値から7.5%削減(原単位での改善)	○
	廃棄物等削減	(株)ニコンおよび国内グループ生産会社：2011年3月期排出量維持(4,867トン以下)*2 〔ゼロエミッション〕 レベル1達成事業所：レベルS体制構築 Hikari Glass (Changzhou) Optics Co., Ltd.、Nanjing Nikon Jiangnan Optical Instrument Co., Ltd.：レベル3体制構築	(株)ニコンおよび国内グループ生産会社：2011年3月期排出量維持(3,796トン)*2 〔ゼロエミッション〕 レベル1達成事業所：レベルS達成 Hikari Glass (Changzhou) Optics Co., Ltd.、Nanjing Nikon Jiangnan Optical Instrument Co., Ltd.：レベル3達成	○
	森林資源の保全	コピー用紙使用量削減に向けたデータ収集・分析	(株)ニコン：コピー用紙とそれ以外のプリントアウト用紙の購入量を把握 2015年3月期以降の削減につなげる	○
その他	環境マネジメントシステム(EMS)	[ISO14001統合認証] Nikon Metrology UK Ltd. 認証完了	[ISO14001統合認証継続] Nikon Metrology UK Ltd. 認証取得	○

*1. EUにて公布された「電気・電子機器における特定有害物質の使用の制限に関する指令」の略称。環境や健康に及ぼす危険を最小化することを目的としている。

*2. 有価物を除く。

(株)ニコンは、1995年にニコン製品の特性を十分に考慮したアセスメントを実施するための解説書として「ニコン製品アセスメント」を開発・制定しました。制定後も状況に合わせて継続的に評価項目・基準を改定・強化しており、2014年4月には最新の法規制などの情報を反映させました。ニコン製品アセスメントは、ニコングループの全製品の開発・設計段階で活用しており、これまでに1,000件以上の製品・ユニットで実施しています。

◆ 環境配慮型製品事例

- デジタル一眼レフカメラ D3300
(2014年2月発売)

ニコンDXフォーマットデジタル一眼レフカメラ。炭素繊維を用いた新素材とモノコック構造で高強度・小型軽量ボディ（D3200に比べて9.9%軽量化）、視野率約95%、倍率約0.85倍のファインダー、高速連続撮影約5コマ/秒、60pのフルHD動画を実現したエントリーモデルです。



消費電力効率の向上	基準製品 (D3200) と比較し25%向上
鉛フリーはんだ	電子部品実装基板などのはんだをすべて鉛フリー化
有害物質の削減	欧州 RoHS 指令の基準達成
鉛・ヒ素フリーガラス比率	100%

- 研究用システム実体顕微鏡 SMZ25およびSMZ18
(2013年6月発売)

従来の実体顕微鏡の域をはるかに超える「最大ズーム比25:1」(SMZ25の場合)、「高い解像力」、「明るい蛍光像」を兼ね備えた実体顕微鏡を新開発。その照明装置の光源にLEDを採用することで、飛躍的に長寿命となり、メンテナンスフリー化を実現しました。



* 写真は、SMZ18とLED透過照明ベースP2-DBLの組み合わせ

消費電力の削減	SMZ25(電動タイプ)の場合: 68% SMZ18(手動タイプ)の場合: 70%
長寿命化	長寿命でメンテナンスフリーなLED光源を採用
鉛フリーはんだ	電子部品実装基板などのはんだをすべて鉛フリー化

事業所での取り組み

◆ CO₂排出量の削減 ★

ニコングループでは、ユニット、事業所ごとに削減目標を設定し、各種施策を展開しています。エネルギー使用量の見える化の推進、目標管理への展開、社員への啓発活動などにより、各部門が主体性を発揮した活動を推進しています。さらに昨今の電力供給状況も踏まえ、エネルギーの効率的利用と、徹底した省エネルギーに取り組んでいます。

2014年3月期は、(株)ニコンおよび国内グループ生産会社の実績で、目標のCO₂総排出量13.5万トン-CO₂に対し、12.4万トン-CO₂となり、目標を達成しました。また、海外グループ生産会社では、実質生産高原単位計算で基準排出量から7.0%削減という目標に対し、7.5%の削減となり目標を達成しました。

◆ 廃棄物等の削減

2014年3月期の廃棄物の排出量(有価物は含まない)は、(株)ニコン2,383トン、国内グループ生産会社1,413トンでした。(株)ニコンと国内グループ生産会社を合わせて、目標である2011年3月期排出量維持を達成しました。

ニコングループでは、2009年3月期より、ゼロエミッションの定義にレベル別指標を導入しています。現在、多くの事業所がレベル1を達成し、維持していることから、2014年3月期よりゼロエミッションのレベル別指標に「レベルS」の水準を新たに導入しました。これにより、さらなる最終(埋立)処分率の低減を目指していきます。

ゼロエミッションレベルS、レベル1達成状況 (2014年3月期)

レベル	社名
レベルS	(株)ニコン(全6製作所)
	(株)栃木ニコン / (株)栃木ニコンプレジジョン
	(株)仙台ニコン
	(株)宮城ニコンプレジジョン
	(株)黒羽ニコン
	ティーエヌアイ工業(株) 長井工場 ティーエヌアイ工業(株) 会津工場
レベル1	Nikon Imaging (China) Co., Ltd.

* レベルSは最終(埋立)処分率0.5%未満、レベル1は最終(埋立)処分率1%未満。

成長を支えるニコンのCSR活動

コンプライアンス活動の展開

グローバルな社会変化に目を向け
一人ひとりの的確な判断・行動の実践へ

ニコンのコンプライアンス

ニコングループでは、コンプライアンスを「法令順守はもちろんのこと、それに加え、会社のルールや社会規範に適合した、健全かつ公正な事業活動を行い、ステークホルダーの期待に応え、信頼を得ること」と捉えています。2011年4月には、国際的なCSRの視点を重視して、公正取引、人権、CSR調達、腐敗防止などの項目を簡潔にまとめたうえ、ニコン行動規範を改定し、グループ統一の規範として19言語に展開しました。

◆ コンプライアンス推進体制

(株)ニコンの副社長が委員長を務める企業倫理委員会を設置し、コンプライアンス強化を目的とした取り組みに関する計画などを審議・決定しています。企業倫理委員会のもと、(株)ニコンCSR推進部コンプライアンス室は、(株)ニコン各部門およびグループ会社各社のコンプライアンス推進者と連携しています。海外では、より地域に根差したコンプライアンス活動とするため、本社のコンプライアンス室と協しつつ、海外地域持株会社が主導する体制としています。

コンプライアンス推進活動

◆ グループ贈収賄防止方針の制定

ニコングループでは、贈収賄防止策を一層強化するため、海外からの帰任者や出向者へのヒアリングなどを通じて公務員との業務における接触機会などを調査し、リスクを評価のうえ、2014年4月に「ニコン贈収賄防止方針」を制定。贈収賄を許さない姿勢を改めて宣言しました。今後、グループ全体に本方針の周知・徹底を行うとともに、各地域の実態に即したガイドラインの作成を進めていきます。

◆ コンプライアンス教育

コンプライアンス教育は、国内・海外とも各部門・各社のコンプライアンス推進者による集合教育やeラーニングを通じて実施してい

ます。2014年3月期は、「ニコンCSR憲章」が2013年2月に改定されたことを受け、改定内容の周知徹底に取り組みました。

また、2014年3月期よりグローバル・コンプライアンス通信(英語・中国語・日本語)の配信を開始。世界各地で報道されているコンプライアンスに関するニュースを取り上げながら、ニコングループのコンプライアンスの考え方を解説しています。

◆ 倫理ホットライン(報告相談窓口)

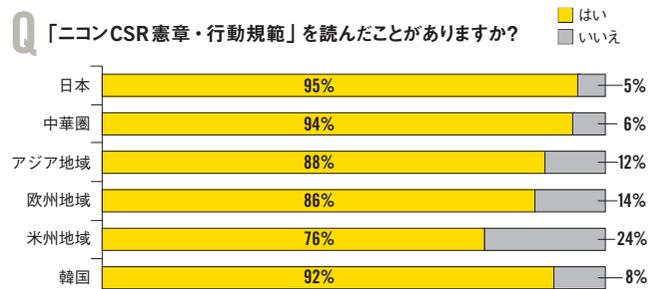
国内ニコングループ(非連結グループ会社5社を含む)計22社を対象にした報告相談窓口「倫理ホットライン」を設置しています。2014年3月期には、ハラスメント、法令順守違反の疑いなどに関し、50件の相談がありました。相談案件は、関係部門と連携して解決を図ります。

海外グループ会社は、各社に報告相談窓口を設置していますが利用実績が少ないことから、各地域の持株会社を通じて積極的な周知活動を実施していきます。

◆ グローバルな意識調査の実施(モニタリング)

ニコングループは、社員への意識調査をグローバルに実施し、企業理念の浸透度や行動規範の理解度、コンプライアンス教育の状況などの把握に努めています。2014年3月期は日本、中国、欧州で先行していた意識調査の調査対象地域を広げるとともに、全地域で共通の設問を設けました。調査結果の地域間比較などについては、企業倫理委員会にて報告しました。今後も意識調査の結果を継続的に分析し、コンプライアンス推進活動に反映していきます。

意識調査結果(2014年3月期)



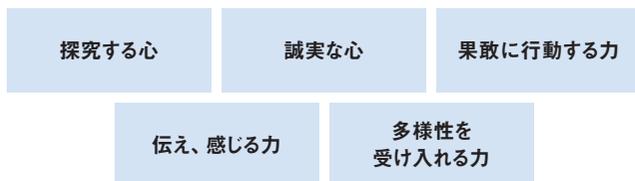
人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍推進

多様性と人権を尊重し すべての社員がイキイキと活躍できる職場環境へ

ニコングループ人事ビジョン

企業理念である「信頼と創造」に即したニコンの求める人材像を定義し、ニコングループが目指すべき能力開発、人材育成、評価などの基本指針とすることを目的とした「ニコングループ人事ビジョン」を2013年に制定しました。2014年3月期は、イントラネットや社内報、各種研修などを通じてニコングループ全社員への周知を行いました。

求める人材像



ニコングループ人事ビジョン (全文)

<http://www.nikon.co.jp/csr/employee/hr-vision/>

グローバルな人材マネジメント

ニコングループでは、社員一人ひとりが世界で活躍できるよう、グローバルな育成手法を立案・実施しています。

◆ グローバル人事マネジメントミーティング

ニコングループでは、各国の人事部門の連携強化による人事機能のグローバル化や、グローバル人材育成のためのインフラ整備などを目的に、主要国の人事担当者を集めたグローバル人事マネジメントミーティングを開催しています。2014年3月期は、タレントマネジメントシステム構築に向けた取り組みや、今後の重点施策について話し合いました。

◆ 次世代リーダー研修

グローバルに活躍できるリーダー層の育成とメンバー同士のネットワーク構築のために、次世代リーダー研修を開催しました。海外グループ会社からのメンバーも交え、東京で4日間の研修を実施。ニコンの歴史を学ぶとともに、ニコングループの発展に向けた課題について議論しました。この研修は延べ2回行われ、10カ国36名が参加しました。



真剣な議論を交わす参加者

人権の尊重

ニコングループは、人権の尊重を「ニコンCSR憲章」と「ニコン行動規範」に定めるとともに、「国連グローバル・コンパクト」に賛同し、人権の保護についての国際的な宣言を支持・尊重しています。

◆ 人権教育の実施

ニコングループでは、社員に対する「国連グローバル・コンパクト」の教育を通じて、人権への理解・浸透を図っています。国内ではeラーニングを活用し、非連結を含むニコングループ社員へ教育を行っています。2014年3月期は、未受講の社員に対し、受講を促す施策を徹底しました。

成長を支えるニコンのCSR活動

★：第三者保証の対象とした定量情報を含む。(詳細はP. 61)

◆ グループ会社モニタリング調査

2010年から毎年、ニコングループ全社の人権・労働面の管理を目的としたモニタリング調査を実施しています。調査の結果はCSR委員会で報告し、問題がある場合には、追加確認と是正を指示します。2014年3月期は、非連結グループ会社5社を対象に含め、計65社に対して調査を実施しました。これまでの調査では、グループ全体で重大な問題は発見されていません。調査結果はグループ各社にフィードバックしています。

多様な社員の活躍

ニコングループでは、社員の多様性と人権を尊重し、公正な処遇をすることで、個々の能力を発揮し、チームとして成果を最大化できる環境づくりを基本姿勢としています。現在は、国内での女性活躍促進、障がい者支援などに優先的に取り組んでいます。

◆ 女性の活躍★

ニコングループでは、性別によらない採用と処遇を行っています。国内ではまだ社員数や管理職者数に男女差があることを課題として捉えています。(株)ニコンでは、2014年3月期末までに全社員(正社員および嘱託)に占める女性社員の比率を10%以上とすることを目標とし、女性を対象とした合同企業説明会への参加や、仕事と育児の両立を支援する環境整備などに取り組みました。その結果、2014年3月31日時点で女性社員比率は10.01%となりました。また、2015年3月期末には、女性管理職者数*を2010年3月末(22名)より倍増させることを目標としていましたが、これについては、2014年3月31日時点で47名となり、予定を前倒して達成しました。今後は、2017年3月期末までに女性管理職者比率*5%を目指します。

(株)ニコンではこれらの取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた銘柄を選定・発表する事業「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されました。

* 役職ポストに就いていない者も含む。



なでしこ銘柄

◆ 多様な働き方に対する支援

ニコングループでは、一人ひとりの能力を活かし、チームとして成果を出せる環境づくりを推進するとともに、社員のワーク・ライフ・バランスに配慮し、適正な労働時間の管理にも努めています。

(株)ニコンでは、最長2年間の育児休暇が取得でき、育児や介護のための時差勤務と勤務時間の短縮も併用が可能です。また、育児や介護看護のための、時間単位の休暇を取得できる制度も整えています。2014年3月期の時差勤務制度の利用者は9名(男性0名、女性9名)、勤務時間短縮制度の利用者は77名(男性11名、女性66名)でした。

このほか(株)ニコンでは、「リエントリー制度」や「ボランティア休暇制度」など各種制度を設けています。

健康安全管理

ニコングループでは、企業活動の基盤となる健康と安全を確保し、社員が熱意と活力をもって仕事に専念できる会社を目指して、「ニコングループ安全衛生目標」を定めています。

国内ニコングループでは、法令で定めている安全衛生委員会とは別に、「中央安全衛生会議」を設置しており、活動方針や無災害職場の確立と、社員の健康の維持・増進を図るための基本対策などに関する調査・審議を行っています。

海外グループ会社では各社で健康安全管理に取り組んでいます。

社会貢献活動の推進

社会貢献活動を 社会とのコミュニケーションを通じて推進

社会貢献活動の姿勢

ニコングループでは、積極的に社会貢献活動に取り組み、良き企業市民としてより良い社会の実現に貢献することを基本方針に掲げています。この方針に基づき、「環境」「教育」「地域貢献」「災害復興支援」「社会福祉」「写真・映像文化」の6分野を中心に、世界各地で社会貢献活動を行っています。

環境

◆「国連子供環境ポスター原画コンテスト」共催

(株)ニコンは、未来を担う子どもたちの環境保全意識を育むために、国連環境計画 (UNEP)、地球環境平和財団 (FGPE) とともに、「国連子供環境ポスター原画コンテスト」を共催しています。2013年は、世界110カ国から697,876点の応募がありました。(株)ニコンは、入賞作品を集めたパネル展の開催などを通じ、子どもたちの環境保全メッセージを人々に伝える活動にも取り組んでいます。



第22回コンテストのグローバル部門1位、Chiratchaya Kaekamkongさん (12歳、タイ) の作品

教育

◆タイにおける奨学生制度

ニコングループでは、事業活動の中で長年良好なパートナーシップを築いてきたタイにおいて、現地の学生の就学支援と日本の大学院への留学支援を行っています。現地就学支援の「ニコン・シャンティ奨学生制度」では、2014年3月期に174名、これまでに延べ1,192名を支援してきました。また2013年より「コーンクワン・チャーク・ニコン (ニコンからの贈り物)」と題し、奨学生たちに家族や友だちなどとの写真を贈るプロジェクトも始めました。



2013年11月の奨学金授与式では、奨学生へ写真もプレゼント

◆ラオスにおける奨学生制度

ニコングループは、2013年のNikon Lao Co., Ltd. の操業を機に、ラオスの将来を支え、かつ日本との友好関係を深めるような人材育成に寄与するため、2014年5月に2つの奨学生制度を設立しました。「ニコン・民際センター奨学生制度」では中学生100名を、「ニコン・JICA奨学生制度」では国立サバナケット大学の学生40名を、毎年、支援していきます。

災害復興支援

◆写真の力で復興支援 —中学生フォトブックプロジェクト—

ニコングループは、東日本大震災復興支援に継続的に取り組んでいます。「中学生フォトブックプロジェクト」では、3年目の2014年3月期も42校と1団体が参加し、2,850名の中学生が、フォトブックを制作しました。(株)ニコンはコンパクトデジタルカメラの寄贈や写真教室の開催などで学校の活動をサポートしています。



岩手県、宮城県、福島県の中学生たちが制作したフォトブック

写真・映像文化

◆「ニコン フォトコンテスト」

アマチュアからプロフェッショナルまで、世界中の写真を愛する人々に、もっと「映像の楽しさ」「表現の喜び」を感じてもらいたい。そのような想いから、作品発表の場の提供やコンテストの実施など、写真・映像文化への貢献に取り組んでいます。「ニコン フォトコンテスト」は、(株)ニコンが1969年より主催している国際的な写真コンテスト。累計での応募者総数は約37万名、応募作品総数は146万点を超えます。



「ニコン フォトコンテスト 2014-2015」のロゴ

成長を支えるニコンのCSR活動

サプライチェーンのCSR活動推進

相互理解を深め、共存共栄を目指した
サプライチェーンマネジメントを実践

紛争鉱物への対応

◆ 紛争鉱物に関する方針と体制

ニコングループは、より良い社会・地球環境づくりと企業の持続的な発展の両立を目指し、サプライチェーンにおいてもCSRを推進しています。中でもコンゴ民主共和国およびその隣接国での紛争鉱物問題は世界で最も深刻な社会問題の一つであり、その地域で人権侵害問題を引き起こしている武装勢力の資金源を断つため、(株)ニコンは武装勢力が採掘・仲介した紛争鉱物は使用しない方針を掲げ、2011年からサプライチェーンでの調査などを行ってきました。

2013年には、主要製品を対象に調査を実施。回答の回収率は90.5%となり、該当する鉱物の製錬所特定に努めました。2014年以降も引き続き調達パートナーとともに対応を進め、ニコン製品のコンフリクト・フリー実現に向けて努力を継続していきます。



調達パートナーへの説明会

◆ 外部団体との連携

(株)ニコンは、業界団体などと連携してこの問題に取り組んでいます。2012年11月から一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある鉱物調達検討会」に参加し、情報収集に努めるとともに業界としての取り組みに参加しています。

コンフリクト・フリーの推進には、武装勢力と無関係であると確認された製錬所を世界で増やしていくことも大変重要であり、(株)ニコンは2014年4月にCFSプログラムの構築を進めるCFSI (Conflict-Free Sourcing Initiative、本部ワシントンD.C.)に加盟しました。

今後もコンゴ民主共和国およびその隣接国における人権問題に対応し責任ある鉱物資源の調達の実現に向けて、NGOとの対話・連携を検討します。

CSR調達の推進

◆ CSR調達の推進体制

ニコングループでは、「ニコン調達基本方針」に基づき、サプライチェーンを通じて腐敗防止や人権尊重などの社会的責任に取り組むため、「ニコン調達パートナーCSRガイドライン」を制定しています。

◆ ニコン調達基本方針

<http://www.nikon.co.jp/profile/procurement/policy/>

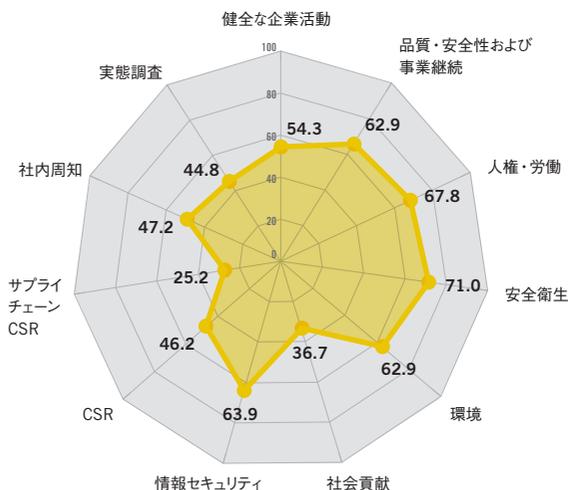
◆ 調達パートナーの理解促進

ニコングループでは、サプライチェーンを通じて社会的責任に取り組むために、調達パートナーに対して、説明会開催、調査実施、訪問確認による現状把握と、CSR調達への取り組みを段階的に進めています。2014年3月期、国内においては、ニコングループ全調達パートナー2,382社を対象にアンケート形式によるCSR調査を実施しました。さらにその結果を踏まえ、36社に対して訪問確認を実施しました。海外においては、主要な生産拠点を有するアジア地域にて取り組みを進めており、2014年3月期ははまだCSR調査を行ったことがない調達パートナー12社を対象にCSR

調査を実施しました。また、2015年3月期は、CSR調達における調達パートナーへの要求事項をより詳細にした「CSR調達基準」を策定し、基準を検証するためのモニタリングを実施します。

国内調達パートナーへのCSR調査結果

(データ総数：1,039社 単位：%)



◆ 紙調達に関する活動

世界の自然林の減少と紙の原料調達には、今も多くの問題が報告されています。ニコングループは、2013年4月に「紙調達方針」を制定することで、適切な紙調達に努めています。同年9月にはグループ内の紙調達状況を確認するためモニタリング調査を行うとともに、その結果に基づいて2017年3月期までの中期的な目標を設定しました。

また(株)ニコンでは、環境や社会に配慮した紙の利用を社会全体で推進するため日本企業と国際環境NGOのWWFジャパン、(株)レスポンスアビリティが設立した「持続可能な紙利用のためのコンソーシアム」に2014年6月より参加しており、他社とも連携して紙利用に関する取り組みを推進しています。



「持続可能な紙利用のためのコンソーシアム」のロゴ

グリーン調達の推進

◆ グリーン調達の推進体制

ニコングループは、地球環境に配慮した部品・部材を調達するために「ニコングリーン調達基準」を定めるとともに、この内容を取引基本契約書に盛り込み、サプライチェーンで推進しています。近年は、欧州RoHS指令や欧州REACH規則をはじめとする製品含有化学物質管理規制への対応を重要課題とし、管理体制を強化してきました。ニコン製品は、複雑なサプライチェーンを通じて調達・製造された原材料や部品から製造されるため、含有する有害化学物質を管理するためには調達パートナーの協力が不可欠です。ニコングループでは、「グリーン調達部会」と、その下部組織の「グリーン調達推進会議」において、具体的な活動施策の検討、実施、進捗管理を行い、サプライチェーンを通じた製品含有化学物質管理体制の構築を目指しています。

◆ 環境管理システムの構築と監査

ニコングループは、ニコングリーン調達基準の要件を満たす「環境管理システム」の構築と運用を調達パートナーにお願いしています。環境管理システムは、調達パートナーの事業活動で発生する環境負荷低減の仕組み構築を求める「環境保全管理システム」と、調達品やその製造工程に含有される環境影響化学物質の管理・削減の仕組み構築を求める「製品含有化学物質管理システム」の2つのシステムにより構成されています。

ニコングループでは、調達パートナーの環境管理システムを監査するとともに、システムが未構築の調達パートナーに対する支援を行っています。また、要件を満たす調達パートナーに対してはニコン環境パートナーの認定を行っています。2014年3月期は150事業所/部門の監査と、113事業所のパートナー認定を行いました。これらの取り組みを通じて、サプライチェーンを通じた環境管理システムの一層の改善を推進しています。

取締役および監査役の報酬などの額 (2014年3月期)

区分	月額報酬		株式報酬型ストックオプション		賞与		合計	
	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 (うち社外取締役)	10名 (2名)	303百万円 (20百万円)	8名 (—)	104百万円 (—)	8名 (—)	80百万円 (—)	10名 (2名)	487百万円 (20百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	81百万円 (30百万円)	—	—	—	—	5名 (3名)	81百万円 (30百万円)
合計	15名	384百万円	8名	104百万円	8名	80百万円	15名	568百万円

報酬額の算定方法

報酬の基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値および株主価値の持続的な向上への動機付けとなり、意欲や士気を高めることができる制度であること 優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨することができる制度であること 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること
報酬体系	取締役の報酬は、固定性の強い月例定額報酬と、会社業績の達成度に連動する賞与、並びに株主の皆様との価値共有、長期的な業績向上に対する意欲や士気を一層高める株式報酬型ストックオプションから構成している。ただし、社外取締役および監査役の報酬は、月例定額報酬のみとしている。
業績連動の仕組み	賞与はグループ連結業績による業績評価指標および担当職務に関する業績達成度を支給内容決定の基礎とし、標準支給額に対して0～約2倍の範囲で支給額が変動する。業績評価指標は連結売上高、連結経常利益および連結キャッシュフローを用いている。
報酬水準および報酬額の決定方法	職責に応じた適切な水準および体系とするため、外部有識者を加えた報酬審議委員会が関連諸制度の審議・提言を行い、当社業績、事業規模などに見合った報酬額を設定するため、グローバルに事業を展開する国内の主要企業の報酬水準を考慮している。報酬審議委員会は代表取締役と社外有識者若干名により構成され、役員報酬の方針策定、制度の検討、具体的算定方法などについて審議を行い、その審議結果に基づいて取締役報酬については取締役会の決議、監査役報酬については監査役の協議によってそれぞれ決定される。

会計監査人の報酬などの額 (2014年3月期)

会計監査人	区分	支払金額
有限責任監査法人トーマツ	当事業年度に係る会計監査人の報酬などの額	87百万円
	当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	165百万円

内部監査

各業務執行部門から独立した、社長直轄による内部監査部門が、「内部統制報告制度 (J-SOX)」の独立的評価および会社法の観点による内部統制の有効性評価を行っています。このほか、各部門の業務執行の適正性やリスク管理の有効性など、ニコングループの制度および運用状況について内部監査部門が監査し、改善に向けた提言を行っています。

海外グループ会社の監査は、各地域持株会社に設置した内部監査部門が、独立した立場から担当地域の監査とJ-SOXの会社評価を実施し、ニコンの内部監査部門がそれらを統括しています。日本を加えた世界4地域をカバーする内部監査体制により、グローバルベースで有効な監査を実施するよう努めています。

リスクマネジメント

リスク管理を統括する組織として、副社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。

また、ニコングループが抱えるリスクの全体像を把握するために「リスク把握調査」を行い、全社的な観点からリスクを特定・分析・評価して、その結果を影響規模と発生確率で表わす「リスクマップ」を作成しています。これにより、リスク低減策の検討や対応の優先順位付けを行うほか、当社グループの状況を製造業一般のリスクマップと比較して、社内では認識できていないリスクの抽出にも努めています。リスクマップは継続的に更新し、対策の進捗やモニタリング対象リスクの経年変化を可視化しています。

取締役、監査役および執行役員

(2014年6月27日現在)



取締役

* 代表取締役

木村 眞琴 ①

取締役会長*

- 1974 当社入社
- 2001 執行役員、映像カンパニー商品統括部長
- 2002 執行役員、映像カンパニーマーケティング統括部長
- 2002 執行役員、映像カンパニープレジデント
- 2003 常務取締役兼首席執行役員、映像カンパニープレジデント
- 2005 専務取締役兼首席執行役員、映像カンパニープレジデント
- 2007 取締役兼専務執行役員、映像カンパニープレジデント
- 2009 取締役兼副社長執行役員、新事業開発本部担当、映像カンパニープレジデント
- 2010 取締役社長兼社長執行役員、新事業開発本部担当
- 2014 取締役会長 (現任)

牛田 一雄 ②

取締役社長*兼社長執行役員

- 1975 当社入社
- 2003 執行役員、精機カンパニー開発本部長
- 2005 常務取締役兼首席執行役員、精機カンパニープレジデント
- 2007 取締役兼専務執行役員、精機カンパニープレジデント
- 2009 取締役兼専務執行役員、知的財産本部担当、精機カンパニープレジデント
- 2013 取締役兼副社長執行役員、知的財産本部担当、精機カンパニープレジデント、経営企画本部副担当
- 2014 取締役社長兼社長執行役員、経営全般、新事業開発本部管掌、メディカル事業推進本部管掌 (現任)

伊藤 純一 ③

取締役*兼副社長執行役員兼CFO

- 1975 株式会社三菱銀行入社
- 2002 株式会社東京三菱銀行執行役員
- 2005 同行常務執行役員
- 2005 同行常務取締役
- 2006 株式会社三菱東京UFJ銀行常務取締役
- 2009 同行専務執行役員
- 2011 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、経営企画本部担当、財務・経理本部担当
- 2012 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、経営企画本部担当、財務・経理本部担当、情報セキュリティ推進本部担当
- 2014 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、社長補佐、経営戦略本部管掌、経営監査部管掌 (現任)

岡本 恭幸 ④

取締役兼常務執行役員

- 1978 当社入社
- 2005 執行役員、映像カンパニーマーケティング統括部長
- 2006 執行役員、映像カンパニーマーケティング本部長
- 2007 執行役員、Nikon Inc. 社長兼CEO
- 2009 常務執行役員、Nikon Inc. 社長兼CEO
- 2010 取締役兼常務執行役員、映像カンパニープレジデント
- 2014 取締役兼常務執行役員、映像事業部管掌、業務本部管掌 (現任)

橋爪 規夫 ⑤

取締役兼常務執行役員

- 1975 当社入社
- 2005 執行役員、経理部ゼネラルマネジャー
- 2009 取締役兼執行役員、関連事業部担当、経理部ゼネラルマネジャー
- 2010 取締役兼常務執行役員、財務・経理本部長
- 2014 取締役兼常務執行役員、財務・経理本部管掌 (現任)

大木 裕史 [6]

取締役兼常務執行役員

1979 当社入社
 2008 執行役員、コアテクノロジーセンター研究開発本部長
 2011 常務執行役員、コアテクノロジーセンター副センター長兼研究開発本部長
 2012 取締役兼常務執行役員、コアテクノロジーセンター長
 2014 取締役兼常務執行役員、コアテクノロジー本部長、知的財産本部管掌、半導体装置事業部管掌、マイクロスコop・ソリューション事業部管掌、産業機器事業部管掌、カスタムプロダクツ事業部管掌 (現任)

本田 隆晴 [7]

取締役兼常務執行役員

1977 当社入社
 2008 執行役員、映像カンパニー事業企画部ゼネラルマネジャー
 2011 常務執行役員、広報・IR部担当、経営企画本部長
 2014 取締役兼常務執行役員、人事・総務本部長、情報セキュリティ推進本部管掌、システム本部管掌 (現任)

浜田 智秀 [8]

取締役兼常務執行役員

1980 当社入社
 2009 執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部第二開発部ゼネラルマネジャー
 2012 執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部長
 2013 常務執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部長
 2014 取締役兼常務執行役員、経営戦略本部長 (現任)

正井 俊之 [9]

取締役

1980 当社入社
 2005 執行役員、Nikon Inc. 社長兼CEO
 2007 執行役員、Nikon Europe B.V. 社長
 2009 取締役兼常務執行役員、インストルメンツカンパニープレジデント
 2014 取締役 (現任)

松尾 憲治 [10]

取締役 (社外)

1973 明治生命保険相互会社入社
 2001 同社取締役
 2004 明治安田生命保険相互会社取締役
 2005 同社常務取締役
 2005 同社代表取締役社長
 2006 当社社外取締役 (現任)
 2006 明治安田生命保険相互会社取締役 代表執行役社長
 2013 同社特別顧問 (現任)

樋口 公啓 [11]

取締役 (社外)

1960 東京海上火災保険株式会社入社
 1996 同社取締役社長
 2001 同社取締役会長
 2003 同社相談役
 2004 東京海上日動火災保険株式会社相談役
 2010 当社社外取締役 (現任)
 2013 東京海上日動火災保険株式会社名誉顧問 (現任)

監査役**河合 芳道** [12]

常勤監査役

1972 当社入社
 2001 執行役員、カスタムプロダクツ事業部長
 2003 執行役員、精機カンパニー生産本部長
 2004 取締役兼執行役員、精機カンパニー副プレジデント
 2005 常務取締役兼上席執行役員、精機カンパニー副プレジデント
 2007 取締役兼常務執行役員、経理部担当、ビジネススタッフセンター長
 2009 取締役兼常務執行役員、広報・IR部担当、ビジネススタッフセンター長
 2011 常勤監査役 (現任)

藤生 孝一 [13]

常勤監査役

1978 当社入社
 2008 経営監査部ゼネラルマネジャー
 2014 常勤監査役 (現任)

上原 治也 [14]

監査役 (社外)

1969 三菱信託銀行株式会社入社
 1996 同行取締役
 2002 同行取締役副社長
 2004 同行取締役社長
 2005 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長
 2008 同行取締役会長
 2011 当社監査役 (現任)
 2012 三菱UFJ信託銀行株式会社最高顧問 (現任)

畑口 紘 [15]

監査役 (社外)

1967 弁護士登録
 1967 日本輸出入銀行入社
 1972 大塚総合法律事務所勤務
 1987 最高裁判所司法研修所教官
 1990 法政大学法学部講師
 1994 第一東京弁護士会副会長
 1996 日本弁護士連合会理事
 2010 畑口紘法律事務所開設 (現任)
 2011 当社監査役 (現任)

執行役員

取締役を兼務しない執行役員は、下記のとおりです。

川端 邦雄

常務執行役員

FPD装置事業部管掌、ガラス事業室管掌、エンコーダ事業室管掌

今 常嘉

執行役員

業務本部長

吉川 健二

執行役員

経営戦略本部

谷井 洋二郎

執行役員

カスタムプロダクツ事業部長

杉本 直哉

執行役員

経営戦略本部兼事業戦略部長

馬立 稔和

常務執行役員

半導体装置事業部長

中島 正夫

執行役員

産業機器事業部長

中村 温巳

執行役員

マイクロスコop・ソリューション事業部長兼マーケティング部長

村松 享幸

執行役員

FPD装置事業部長

中山 正

執行役員

映像事業部マーケティング統括部長

御給 伸好

常務執行役員

映像事業部長

下田 治

執行役員

メディカル事業推進本部長

小田島 匠

執行役員

経営戦略本部

平岩 弘之

執行役員

ガラス事業室長

風見 一之

執行役員

新事業開発本部長

岩岡 徹

執行役員

Nikon Inc. 社長兼CEO

長塚 淳

執行役員

メディカル事業推進本部副本部長

山本 哲也

執行役員

映像事業部開発統括部長兼基礎技術開発部長

経営成績に関する説明ならびに分析

株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月期

経営環境

2014年3月31日に終了した当連結会計年度は、国内経済においては一連の各種経済政策を背景とした緩やかな景気回復の兆しが見られましたが、世界経済においては、米国は改善傾向にはあるものの個人消費は緩やかな回復に留まり、また欧州の景気低迷や新興国経済の伸び悩みなどにより、全体としては低調となりました。こうした中、事業環境の変化を捉えた収益性重視の事業運営への転換を図るとともに、事業体質強化を目的とした経営対策委員会を発足させ、「ミニマムコストオペレーション」を基本的な考え方としたグループ全体の徹底的な経費削減に加え、調達・物流コストの低減、開発・生産の効率化などに努めました。

主力事業を取り巻く市場環境は、精機事業では、半導体関連分野は低調に、FPD(フラットパネルディスプレイ)関連分野は堅調に推移しました。一方、映像事業は、レンズ交換式デジタルカメラ市場は市場環境が悪化し、コンパクトデジタルカメラ市場も大きく縮小しました。インストルメンツ事業においては、バイオサイエンス関連市況は堅調に推移し、産業機器関連市況においては、設備投資は期後半には回復の兆しが見られました。

損益について

事業環境の変化に対応した収益構造への転換を図るため、全社的な経費削減や開発・生産の効率化に加え、特長のある新製品の投入などによる既存事業の強化を行いました。また、新事業においては「健康・医療分野」の中で「分析・診断」領域を重点領域として選定するとともに、新事業の創出に向けて研究開発や将来の事業展開のための資本・業務提携を積極的に行いました。

これらの結果、当連結会計年度の連結売上高は9,805億56百万円と前期比299億38百万円、3.0%の減少、連結営業利益は629億42百万円と同119億40百万円、23.4%の増加となりました。また、国土交通省に対する当社横浜製作所の土地の一部譲渡及び建物の一部移転による収用補償金など150億6百万円を特別利益に計上したことなどにより、連結当期純利益は468億25百万円と同43億66百万円、10.3%の増加となりました。

損益分析

2013年及び2014年3月31日終了事業年度

	売上高に対する比率	
	2013	2014
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	(65.7)	(64.3)
売上総利益	34.3	35.7
販売費及び一般管理費	(29.3)	(29.3)
営業利益	5.0	6.4
その他損益	1.1	1.2
税金等調整前当期純利益	6.1	7.6
法人税等	(1.9)	(2.8)
少数株主損益調整前純利益	4.2	4.8
当期純利益	4.2	4.8

* すべての費用及び控除金額はカッコ付きで表示しています。

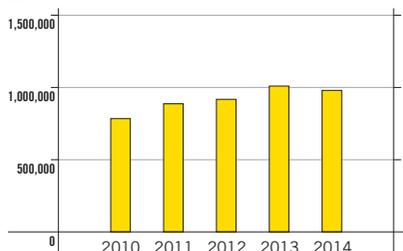
セグメントの業績

精機事業

半導体関連分野はメーカー各社の設備投資が低調に推移したため、市況も伸び悩んだ一方、FPD関連分野はスマートフォン・タブレット型端末関連の需要が拡大し、堅調に推移しました。

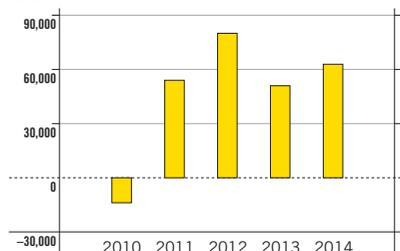
売上高

(3月31日終了事業年度)
百万円



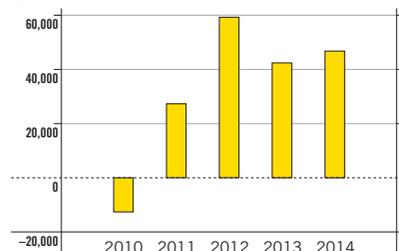
営業利益 (損失)

(3月31日終了事業年度)
百万円



当期純利益 (損失)

(3月31日終了事業年度)
百万円



こうした中、半導体装置事業では、ArF液浸スキャナー「NSR-S621D」「NSR-S622D」などを中心に拡販に努めるとともに、重ね合わせ精度と生産性をさらに向上させた新製品「NSR-S630D」の受注開始を発表しました。FPD装置事業では、スマートフォン・タブレット型端末などの中小型・高精細ディスプレイの生産に適した「FX-66S」「FX-67S」を中心に順調に販売を伸ばし、引き続き高いシェアを維持しました。また、事業全体を通じて工期短縮やコスト削減など、収益構造の改善にも取り組みました。

これらの結果、当事業の売上高は2,054億47百万円と前期比14.8%の増加、営業利益は200億79百万円と同53.4%の増加となりました。

映像事業

レンズ交換式デジタルカメラ市場は、欧州や中国などを中心に市場環境が悪化し、コンパクトデジタルカメラ市場も大きく縮小するなど、いずれも厳しい事業環境となりました。

こうした中、レンズ交換式デジタルカメラでは、ニコンFXフォーマット機で最小・最軽量となる「Df」、最新フラッグシップモデルの「D4S」など、高い技術力で差別化された特長のある新製品を投入するとともに、「D7100」などの既存製品の拡販に努めました。加えて、レンズ交換式デジタルカメラとして世界初となる防水・耐衝撃の「Nikon 1 AW1」を発売しました。交換レンズは、2014年1月には累計生産本数が8,500万本を達成しました。コンパクトデジタルカメラは、快適な自分撮りが楽しめる「COOLPIX S6600」、COOLPIX史上最高の光学60倍ズームの多機能モデル「COOLPIX P600」などを発売、拡販に努め、各地域で高いシェアを獲得しました。

また、徹底的な経費削減に加え、新素材の採用や開発・設計・製造の効率化などコストダウンに努めるとともに、販売戦略の見直しなども進め、収益性を改善しました。

これらの結果、当事業の売上高は6,854億46百万円と前期比8.8%の減少となったものの、営業利益は642億84百万円と同5.9%の増加となりました。

インストルメンツ事業

マイクロスコープ・ソリューション事業は、国内及び米国を中心とした公共予算執行額の増加により、最先端の超解像顕微鏡システムや研究用倒立顕微鏡などを中心に売上げを伸ばしました。また、販売活動の強化や新製品の創出に向け、2014年2月に日本電子株式会社と資本業務提携契約を締結しました。

産業機器事業では、半導体・電子部品関連において、上期は設備投資抑制の影響を受けて販売が伸び悩みましたが、下期からは回復基調となりました。こうした中、CNC画像測定システム「NEXIV VMZ-R3020」「NEXIV VMZ-R6555」などの新製品を発売したほか、非接触測定機を中心に拡販に努めました。

これらの結果、当事業の売上高は647億9百万円と前期比20.1%の増加、営業損失は前期の49億78百万円から21億56百万円の損失となりました。

その他の事業

カスタムプロダクツ事業では、固体レーザーと光学部品が堅調に推移したものの、宇宙関連では減収となりました。また、ガラス事業では、液晶フォトマスク基板の売上げを伸ばしました。

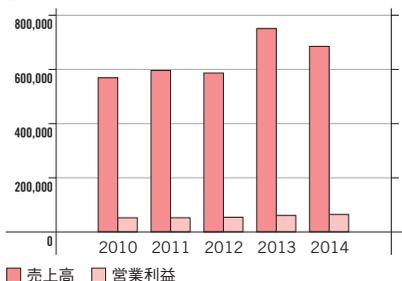
精機事業

(3月31日終了事業年度)
百万円



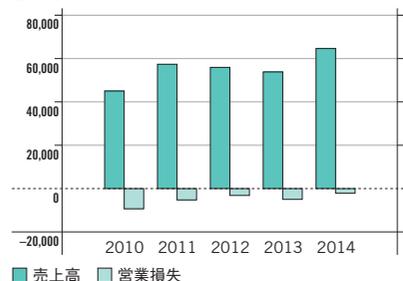
映像事業

(3月31日終了事業年度)
百万円



インストルメンツ事業

(3月31日終了事業年度)
百万円



経営成績に関する説明ならびに分析

これらの結果、その他の事業の売上高は249億54百万円と前期比5.3%の減少となりましたが、営業利益は44億20百万円と同24.3%の増加となりました。

当期の事業別売上高構成比率は、精機事業が21.0%（前期17.7%）、映像事業が69.9%（同74.3%）、インストルメンツ事業が6.6%（同5.3%）、その他事業が2.5%（同2.6%）となり、精機事業とインストルメンツ事業の比率が高まりました。

次期の事業環境と取り組み

当社グループを取り巻く事業環境は、精機事業では、半導体関連分野は市況が回復基調になることが見込まれます。FPD関連分野においても、中小型ディスプレイ用の設備投資が一段落するものの、大型ディスプレイ用の装置需要は回復することが予想されます。一方、映像事業では、レンズ交換式デジタルカメラ市場は今後も縮小が予想されますが、下期からは緩やかながらも改善が見込まれます。コンパクトデジタルカメラ市場も縮小が予想されるものの、その減少率は前期と比べ緩やかになる見通しです。インストルメンツ事業では、バイオサイエンス関連の市況は堅調に推移すると見込まれるほか、産業機器関連市況においても設備投資の回復基調が継続することが予想されます。

こうした中、引き続きグループ全体で「ミニマムコストオペレーション」を追求することで経営体質の強化に努める一方、事業環境の変化を俊敏に捉え、柔軟かつ積極的に対応できる体制の整備を図ります。新規事業領域の開拓については、「健康・医療分

野」の事業化へ向けた研究開発や、M&Aも含めた積極的な投資などに取り組んでいきます。また、当社ブランドのさらなる価値向上を目指し、製品の品質向上、CSRを常に意識した事業活動のグローバル展開を進めます。

設備投資及び研究開発費

2014年3月期の設備投資は、前期に実施したタイ大洪水による生産設備更新の反動減により、通期で454億72百万円と前期比24.4%の減少となりました。セグメント別では、精機事業が97億31百万円、映像事業が161億31百万円、インストルメンツ事業が13億63百万円、その他事業が113億14百万円となりました。各セグメントに配分していない全社資産として69億34百万円の設備投資を実施しました。なお、2015年3月期より、ニコングループの減価償却方法を定額法に統一します。

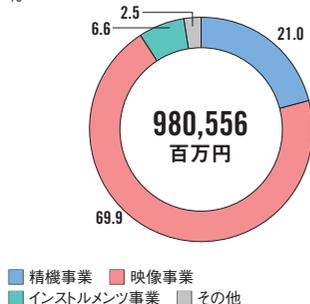
研究開発費は745億52百万円と前期比2.5%の減少となりましたが、売上高研究開発費率は7.6%と前期と同じ水準となりました。セグメント別では、精機事業が254億74百万円、映像事業が284億30百万円、インストルメンツ事業が52億57百万円、その他事業が153億92百万円となりました。

財政状態

2014年3月末における総資産は、9,495億15百万円と前期末比848億48百万円の増加となりました。これは主に現金及び預金の増加によるものです。負債は、4,027億2百万円と同282億52百万円の増加となりました。これは主に長期借入金の増加

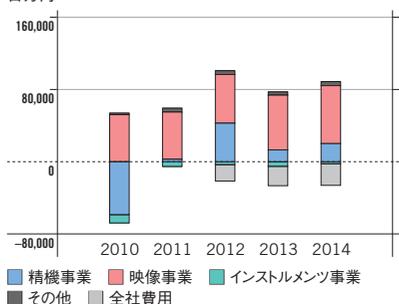
売上高構成比

(2014年3月期)
%



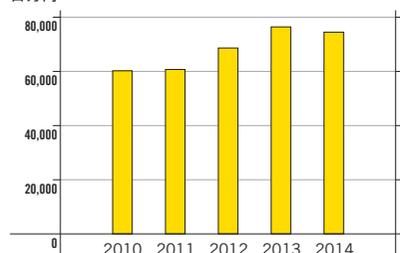
セグメント別営業利益（損失）

(3月31日終了事業年度)
百万円



研究開発費

(3月31日終了事業年度)
百万円



*「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ガラス事業、カスタムプロダクツ事業等を含みます。2012年3月期より全社費用の配賦方法を変更しています。2010年～2011年3月期は旧基準での算出額です。

及び社債の発行によるものです。なお、国土交通省の収用要請の対象となった土地の移転が完了し、その他に計上していた過年度に受領した収用代金を収用補償金として特別利益に計上した結果、流動負債は前期末比190億10百万円の減少となっています。純資産は、5,468億13百万円と同565億95百万円の増加となりました。これは、当期純利益468億25百万円を計上したことにより利益剰余金が増加したことによるものです。自己資本比率は前期末から0.9ポイント上昇し、57.5%となりました。

キャッシュ・フロー分析

2014年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、1,141億85百万円の収入となりました。仕入債務の減少139億42百万円、及び法人税等の支払額57億77百万円による支出に対し、税金等調整前当期純利益746億92百万円の計上、売上債権の減少139億25百万円、たな卸資産の減少346億84百万円による収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、431億94百万円の支出となりました。主な要因は、設備投資326億81百万円による支出です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、318億69百万円の収入となりました。配当金87億22百万円の支払いに対し、長期借入れ270億円、及び社債の発行198億89百万円による収入となりました。

貸借対照表分析

2013年及び2014年3月31日現在

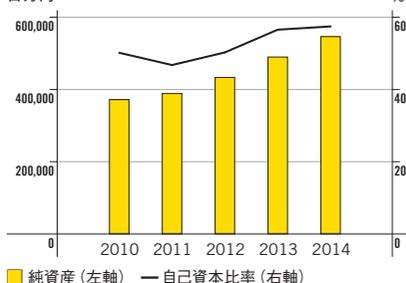
	総資産に対する比率	
	2013	2014
総資産	100.0%	100.0%
流動資産計	66.5	68.3
たな卸資産	31.1	25.8
有形固定資産	18.7	16.8
その他固定資産	14.8	14.9
流動負債計	34.6	29.5
短期借入金	2.1	1.5
1年以内返済を除く長期借入債務	7.2	10.5
純資産	56.7	57.6

利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

株主還元については、「将来の成長に向けた事業・技術開発への投資（設備投資・開発投資）を拡大し、競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的に配当を行うことを基本としながらも、業績の反映度を高めていく」方針としています。この方針に則り、これまで「総還元性向」25%以上を目標に、増配や自己株式の取得を実行してきました。2014年3月期は減収増益となったことから、期末配当金は前期末に比べ1株当たり10円増配の22円、年間配当金は中間配当の10円と合わせ1株当たり32円としました。次期の年間配当金については、1株当たり32円（うち中間配当金10円）を予定しています。

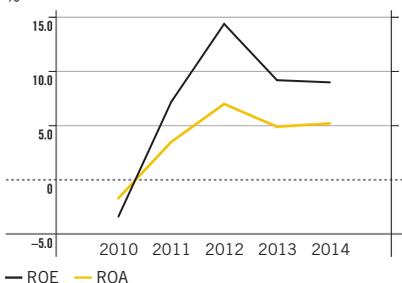
純資産 / 自己資本比率

(3月31日現在)
百万円



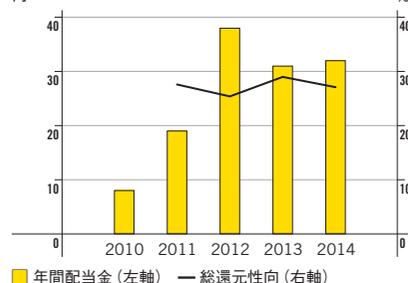
ROE / ROA

(3月31日終了事業年度)
%



年間配当金 / 総還元性向

(3月31日終了事業年度)
円



* ROE = 当期純利益 (損失) ÷ 期首・期末の平均自己資本
ROA = 当期純利益 (損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

連結貸借対照表

株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月31日現在

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2014	2014
資産の部			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 110,095	¥ 221,368	\$ 2,150,872
受取手形及び売掛金			
一般顧客	129,154	123,896	1,203,805
非連結子会社及び関連会社	5,071	4,548	44,188
たな卸資産	269,413	244,942	2,379,925
繰延税金資産	43,960	38,373	372,846
その他の流動資産	21,750	19,665	191,079
貸倒引当金	(3,795)	(3,970)	(38,572)
流動資産合計	575,648	648,822	6,304,143
有形固定資産			
土地	15,026	15,235	148,023
建物及び構築物	119,753	126,082	1,225,050
機械装置及び運搬具	195,861	208,489	2,025,743
器具及び備品	74,760	81,717	793,982
リース資産	13,969	12,001	116,606
建設仮勘定	15,936	8,408	81,694
合計	435,305	451,932	4,391,098
減価償却累計額	(273,700)	(292,654)	(2,843,505)
有形固定資産合計	161,605	159,278	1,547,593
投資その他の資産			
投資有価証券	54,475	60,666	589,448
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び長期貸付金	12,896	12,589	122,321
従業員等に対する長期貸付金	294	322	3,124
退職給付に係る資産	12,956	19,267	187,202
ソフトウェア	21,769	23,256	225,962
のれん	4,443	3,760	36,530
敷金	3,184	3,233	31,411
その他	17,630	18,578	180,512
貸倒引当金	(232)	(256)	(2,483)
投資その他の資産合計	127,415	141,415	1,374,027
資産合計	¥ 864,668	¥ 949,515	\$ 9,225,763

* 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=102.92円により換算しています。

		単位:百万円	単位:千米ドル
	2013	2014	2014
負債及び資本の部			
流動負債			
短期借入金	¥13,740	¥14,511	\$140,995
1年以内返済予定の長期借入債務	6,703	11,302	109,812
支払手形及び買掛金			
一般仕入先	123,964	117,496	1,141,629
非連結子会社及び関連会社	713	1,345	13,069
未払法人税等	1,396	4,449	43,228
未払費用	54,505	52,272	507,894
前受金	50,799	46,374	450,581
製品保証引当金	8,096	9,927	96,453
その他の流動負債	39,270	22,500	218,617
流動負債合計	299,186	280,176	2,722,278
固定負債			
長期借入債務	64,905	101,319	984,447
退職給付に係る負債	3,632	4,675	45,422
資産除去債務	2,512	2,755	26,773
繰延税金負債	318	10,356	100,624
その他の固定負債	3,897	3,421	33,228
固定負債合計	75,264	122,526	1,190,494
契約債務及び偶発債務			
資本の部			
資本金:			
会社が発行する株式の総数-1,000,000,000株			
発行株式数-2013年及び2014年400,878,921株	65,476	65,476	636,183
資本剰余金	80,712	80,712	784,216
新株予約権	796	953	9,257
利益剰余金	345,698	384,843	3,739,246
自己株式:			
2013年4,279,760株及び2014年4,219,304株	(12,804)	(12,619)	(122,606)
その他包括利益			
その他有価証券評価差額	9,482	12,859	124,945
繰延ヘッジ損益	(217)	(160)	(1,556)
為替換算調整勘定	2,136	17,424	169,297
退職給付に係る調整額累計	(1,061)	(2,762)	(26,837)
合計	490,218	546,726	5,312,145
少数株主持分		87	846
純資産合計	490,218	546,813	5,312,991
負債純資産合計	¥864,668	¥949,515	\$9,225,763

連結損益計算書

株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月31日終了事業年度

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2014	2014
売上高	¥1,010,494	¥980,556	\$9,527,362
売上原価	663,509	630,568	6,126,783
売上総利益	346,985	349,988	3,400,580
販売費及び一般管理費	295,983	287,046	2,789,021
営業利益	51,002	62,942	611,558
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	2,069	2,073	20,143
支払利息	(1,301)	(1,352)	(13,134)
為替差損	(7,300)	(5,487)	(53,309)
固定資産売却損	(57)	(24)	(233)
固定資産減損損失	(664)	(2,320)	(22,541)
投資有価証券売却損	(32)	(12)	(113)
投資有価証券評価損	(36)	(459)	(4,458)
固定資産売却益	302	239	2,318
投資有価証券売却益	5,133	1,485	14,427
収用補償金		15,006	145,805
受取保険金	8,865		
環境対策費用		(949)	(9,224)
持分法による投資利益	2,462	2,328	22,623
その他—純額	1,414	1,222	11,866
その他の収益合計	10,855	11,750	114,170
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	61,857	74,692	725,728
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	12,082	11,714	113,820
法人税等調整額	7,316	16,143	156,852
法人税等合計	19,398	27,857	270,672
少数株主損益調整前当期純利益	42,459	46,835	455,056
少数株主持分損益		10	93
当期純利益	¥ 42,459	¥ 46,825	\$ 454,963
普通株式1株当たり		単位:円	単位:米ドル
当期純利益	¥107.07	¥118.06	\$1.15
潜在株式調整後当期純利益	106.92	117.88	1.15
支払配当金	31.00	32.00	0.31

連結包括利益計算書

株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月31日終了事業年度

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2014	2014
少数株主損益調整前当期純利益	¥42,459	¥46,835	\$455,056
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	6,414	3,396	32,997
繰延ヘッジ損益	1,376	56	548
為替換算調整勘定	23,663	15,288	148,548
在外子会社の退職給付債務等調整額	(205)	276	2,679
持分法適用会社に対する持分相当額	6	(19)	(183)
その他の包括利益合計	31,254	18,997	184,589
包括利益	¥73,713	¥65,832	\$639,645
包括利益合計の内訳:			
親会社株主に係る包括利益	¥73,713	¥65,811	\$639,444
少数株主持分に係る包括利益		21	201

* 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=102.92円により換算しています。

連結株主資本等変動計算書

株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月31日終了事業年度

	単位:千株										単位:百万円		
	流通株式数	資本金	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)				合計	少数株主 持分	純資産合計
							その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整額累計			
2012年4月1日													
残高	396,537	¥65,476	¥80,712	¥605	¥319,823	¥(12,993)	¥ 3,062	¥(1,593)	¥(21,475)		¥433,617	¥ —	¥433,617
会計方針の変更による累積的影響額					5				(51)	¥ (856)	(902)		(902)
会計方針の変更を反映した期首残高	396,537	65,476	80,712	605	319,828	(12,993)	3,062	(1,593)	(21,526)	(856)	432,715		432,715
連結子会社の増加					(611)						(611)		(611)
当期純利益					42,459						42,459		42,459
配当金、1株当たり40.0円					(15,862)						(15,862)		(15,862)
自己株式の取得 (3)						(6)					(6)		(6)
自己株式の処分 65					(116)	195					79		79
連結会計年度中の変動額(純額)				191			6,420	1,376	23,662	(205)	31,444		31,444
2013年3月31日													
残高	396,599	¥65,476	¥80,712	¥796	¥345,698	¥(12,804)	¥9,482	¥(217)	¥2,136	¥(1,061)	¥490,218	¥ —	¥490,218
連結子会社の増加					1,158						1,158		1,158
当期純利益					46,825						46,825		46,825
配当金、1株当たり32.0円					(8,726)						(8,726)		(8,726)
自己株式の取得 (5)						(11)					(11)		(11)
自己株式の処分 66					(112)	196					84		84
連結会計年度中の変動額(純額)				157			3,377	57	15,288	(1,701)	17,178	87	17,265
2014年3月31日													
残高	396,660	¥65,476	¥80,712	¥953	¥384,843	¥(12,619)	¥12,859	¥ (160)	¥ 17,424	¥(2,762)	¥546,726	¥87	¥546,813

	単位:千米ドル												
	流通株式数	資本金	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)				合計	少数株主 持分	純資産合計
							その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整額累計			
2013年3月31日													
残高		\$636,183	\$784,216	\$7,733	\$3,358,904	\$(124,411)	\$ 92,131	\$(2,104)	\$ 20,750	\$(10,307)	\$4,763,095	\$ —	\$4,763,095
連結子会社の増加					11,254						11,254		11,254
当期純利益					454,963						454,963		454,963
配当金、1株当たり0.311ドル					(84,780)						(84,780)		(84,780)
自己株式の取得						(105)					(105)		(105)
自己株式の処分					(1,095)	1,910					815		815
連結会計年度中の変動額(純額)				1,524			32,814	548	148,547	(16,530)	166,903	846	167,749
2014年3月31日													
残高		\$636,183	\$784,216	\$9,257	\$3,739,246	\$(122,606)	\$124,945	\$(1,556)	\$169,297	\$(26,837)	\$5,312,145	\$846	\$5,312,991

* 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=102.92円により換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

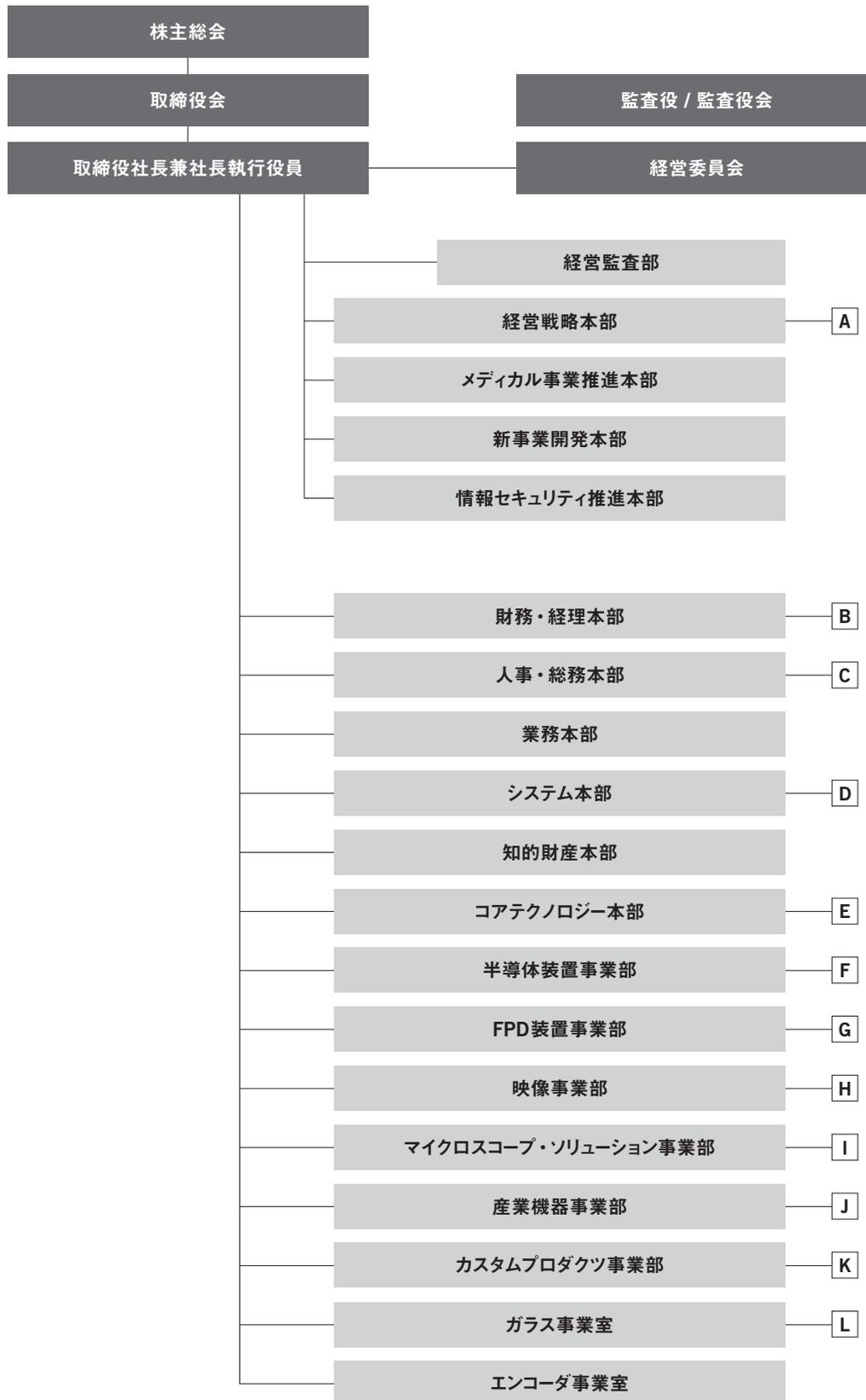
株式会社ニコン及び連結子会社
2014年3月31日終了事業年度

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2013	2014	2014
営業活動:			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 61,857	¥ 74,692	\$ 725,728
調整:			
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(30,284)	(5,777)	(56,133)
固定資産減損損失	664	2,320	22,541
貸倒引当金の増減額(減少)	(1,404)	(248)	(2,406)
製品保証引当金の増減額(減少)	79	1,559	15,144
減価償却費	36,226	42,477	412,722
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(988)	(531)	(5,162)
受取利息及び受取配当金	(2,069)	(2,073)	(20,143)
持分法による投資損益	(2,462)	(2,328)	(22,623)
支払利息	1,301	1,352	13,134
固定資産売却益	(245)	(215)	(2,085)
投資有価証券売却損益(益)	(5,101)	(1,473)	(14,314)
投資有価証券評価損	36	459	4,458
収用補償金		(15,006)	(145,805)
その他—純額	(13,080)	8,792	85,421
資産及び負債増減			
売上債権の増減額(増加)	19,790	13,925	135,296
たな卸資産の増減額(増加)	12,082	34,684	337,000
仕入債務の増減額(減少)	(35,821)	(13,942)	(135,462)
前受金の増減額(減少)	(3,679)	(6,126)	(59,521)
未払費用の増減額(減少)	(6,264)	(3,227)	(31,353)
その他—純額	21,253	(15,129)	(146,981)
調整額合計	(9,966)	39,493	383,728
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,891	114,185	1,109,456
投資活動:			
設備投資による支出	(61,856)	(32,681)	(317,535)
有形固定資産の売却による収入	2,762	738	7,169
投資有価証券の取得による支出	(1,410)	(4,629)	(44,973)
投資有価証券の売却による収入	5,278	4,118	40,010
収用補償金の受取額		4,492	43,645
貸付金の増減額(増加)	(110)	23	225
その他—純額	(9,774)	(15,255)	(148,224)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(65,110)	(43,194)	(419,683)
財務活動:			
短期借入金及びコマーシャルペーパーの増減額(減少)	(92)	762	7,407
長期借入れ及び社債の発行による収入	4,700	46,889	455,586
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(7,041)	(7,113)	(69,114)
配当金の支払額	(15,842)	(8,722)	(84,745)
その他—純額	77	53	512
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,198)	31,869	309,646
現金及び現金同等物に係る換算差額	9,371	7,331	71,224
現金及び現金同等物の増加額(減少)	(22,046)	110,191	1,070,643
新規連結子会社に係る現金及び現金同等物の増加額	430	1,082	10,518
現金及び現金同等物の期首残高	131,711	110,095	1,069,711
現金及び現金同等物の期末残高	¥110,095	¥221,368	\$2,150,872

* 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=102.92円により換算しています。

ニコングループの体制

(2014年6月27日現在)



* [A]～[L]の各部門の傘下企業については、P.58～59のグループ会社一覧をご覧ください。アルファベットに従ってそれぞれ振り分けています。

グループ会社一覧

(2014年6月27日時点)

ヨーロッパ

- B** Nikon Holdings Europe B.V.
欧州におけるグループ会社の資金の集中的調達・管理・運用等
- F** Nikon Precision Europe GmbH
半導体露光装置の保守サービス
- H** Nikon Europe B.V.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon AG
カメラ、顕微鏡、測定機等の輸入販売、サービス
- H** Nikon GmbH
カメラ、顕微鏡等の輸入販売、サービス
- H** Nikon U.K. Ltd.
カメラ、顕微鏡等の輸入販売、サービス
- H** Nikon France S.A.S.
カメラ、顕微鏡等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Nordic AB
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Kft.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon s.r.o.
カメラ、顕微鏡、測定機等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Polska Sp. z o.o.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon (Russia) LLC.
カメラ等の輸入販売、サービス
- I** Nikon Instruments Europe B.V.
顕微鏡等の輸入販売、保守サービス
- I** Nikon Instruments S.p.A.
顕微鏡、測定機等の輸入販売、保守サービス
- J** Nikon Metrology NV
顕微鏡、測定機および産業向け計測検査に関する製品の開発、製造、販売および保守サービス

アジア・オセアニア・中東

- B** Nikon Holdings Hong Kong Limited
アジア・オセアニアにおけるグループ会社のCSR・内部監査の推進
- B** Nikon Asia Pacific Pte. Ltd.*2
アジア・オセアニア地域における財務・経理・法務・税務の統括管理
- F** Nikon Precision Korea Ltd.
半導体/FPD露光装置の保守サービス
- F** Nikon Precision Taiwan Ltd.
半導体/FPD露光装置の保守サービス
- F** Nikon Precision Shanghai Co., Ltd.
半導体/FPD露光装置の保守サービス
- H** Nikon Hong Kong Ltd.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Singapore Pte. Ltd.
カメラ、顕微鏡、測定機等の輸入販売、サービス、半導体露光装置の保守サービス
- H** Nikon (Malaysia) Sdn. Bhd.
カメラ、顕微鏡、測定機等の販売支援、サービス
- H** Nikon Imaging (China) Sales Co., Ltd.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Australia Pty Ltd
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon India Private Limited
カメラ等の輸入販売、サービス、測定機等の保守サービス
- H** Nikon Sales (Thailand) Co., Ltd.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Middle East FZE*2
中東、アフリカ、西・南アジアにおけるカメラ等の輸入販売、サービス
- H** PT Nikon Indonesia*2
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon Imaging Korea Co., Ltd.
カメラ等の輸入販売、サービス
- H** Nikon (Thailand) Co., Ltd.
デジタルカメラ、交換レンズ、デジタルカメラ用ユニットの製造
- H** Nikon Imaging (China) Co., Ltd.
デジタルカメラ、デジタルカメラ用ユニットの製造
- H** Nikon Lao Co., Ltd.*2
デジタルカメラ用ユニットの組み立て
- H** Nikon International Trading (Shenzhen) Co., Ltd.
デジタルカメラ等の部品の調達
- H** Guang Dong Nikon Camera Co., Ltd.
デジタルカメラ用ユニットの製造
- H** Hang Zhou Nikon Camera Co., Ltd.
デジタルカメラ用ユニットの製造
- I** Nikon Instruments (Shanghai) Co., Ltd.
顕微鏡、測定機のマーケティング、保守サービス
- I** Nikon Instruments Korea Co., Ltd.
顕微鏡、測定機等の販売、保守サービス
- I** Nanjing Nikon Jiangnan Optical Instrument Co., Ltd.*2
顕微鏡、顕微鏡用対物レンズの製造

国内グループ会社

- A (株) ニコン・エシロール**^{*1}
メガネレンズ等の開発、製造、販売、サービス
- C (株) ニコンビジネスサービス**
福利厚生業務、資材調達業務、物流業務、知的財産関連業務
- C (株) ニコンつばさ工房**
光学機械器具部品の加工、組み立て、梱包等
- D (株) ニコンシステム**
コンピュータソフトウェアの開発・サポート
- E (株) ニコン・アンド・エシロールインターナショナル・ジョイントリサーチセンター**
材料分野、光学分野、眼鏡分野の研究・開発
- F (株) 栃木ニコンプレジジョン**
半導体/FPD露光装置用ユニット、投影レンズの製造
- F (株) ニコンテック**
半導体/FPD露光装置の保守サービス、中古機販売等
- G (株) 宮城ニコンプレジジョン**
FPD/半導体露光装置用ユニットの製造
- H (株) 栃木ニコン**
交換レンズ、各種光学レンズ等の製造
- H (株) 仙台ニコン**
カメラ等の製造
- H (株) ニコンイメージングジャパン**
カメラ等の販売、サービス
- H (株) ニコンビジョン**
望遠鏡、双眼鏡等の開発、製造、販売、サービス
- I (株) 黒羽ニコン**
顕微鏡/測定機/半導体検査装置用対物レンズ、光学部品の製造
- I (株) ニコンインステック**
顕微鏡、測定機、半導体検査装置の販売、保守サービス
- J (株) ニコン・トリプル**^{*1}
測量機の開発、製造、販売、サービス
- K (株) ニコンエンジニアリング**
縮小投影露光装置、細胞観察装置、レーザー加工装置等の設計、製造、販売
- L 光ガラス (株)**
光学ガラス、光学ガラスプレス部品等の製造、販売

アメリカ

- B Nikon Americas Inc.**
米国におけるグループ会社の資金の集中的調達・管理・運用等
- F Nikon Precision Inc.**
半導体露光装置の輸入販売、保守サービス
- F Nikon Research Corporation of America**
露光装置関連の研究開発
- H Nikon Inc.**
カメラ等の輸入販売、サービス
- H Nikon Canada Inc.**
カメラ、顕微鏡等の輸入販売、サービス
- H Nikon Mexico, S.A. de C.V.**
カメラ等の輸入販売、サービス
- H Nikon do Brasil Ltda.**
カメラ、顕微鏡、測定機等の輸入販売、サービス
- I Nikon Instruments Inc.**
顕微鏡の輸入販売、保守サービス

*1. (株) ニコン・エシロールと(株) ニコン・トリプルは持分法適用会社です。

*2. Nikon Asia Pacific Pte. Ltd.、Nikon Middle East FZE、PT Nikon Indonesia、Nikon Lao Co., Ltd.、Nanjing Nikon Jiangnan Optical Instrument Co., Ltd.は2014年3月31日時点においては非連結対象です。

A~L 右に示す各部門の傘下企業

■ 連結対象会社

A 経営戦略本部

B 財務・経理本部

C 人事・総務本部

D システム本部

E コアテクノロジー本部

F 半導体装置事業部

G FPD装置事業部

H 映像事業部

I マイクロスコープ・ソリューション事業部

J 産業機器事業部

K カスタムプロダクツ事業部

L ガラス事業室

株主情報

(2014年3月31日現在)

株式会社ニコン

100-8331

東京都千代田区有楽町1-12-1

新有楽町ビル

(2014年11月25日より以下に移転予定)

108-6290 東京都港区港南2-15-3

品川インターシティC棟

設立年月日

1917年7月25日

従業員数

23,859名 (連結)

資本金

65,475百万円

株式

発行可能株式総数: 1,000,000,000株

発行済株式総数: 400,878,921株

株主数

42,918名

上場金融商品取引所

東京証券取引所

証券コード 7731 (日本)

株主名簿管理人

100-8212

東京都千代田区丸の内1-4-5

三菱UFJ信託銀行株式会社

お問い合わせ先

100-8331

東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル

Tel: 03-3214-5311 (代表)

(2014年11月25日より以下に移転予定)

108-6290 東京都港区港南2-15-3

品川インターシティC棟

Tel: 03-6433-3600 (代表))

ホームページ

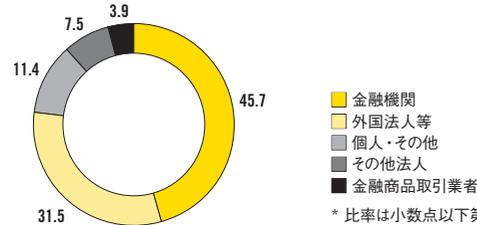
当社ホームページでは、決算発表資料やCSR報告など、さまざまな情報を掲載しています。あわせてご参照ください。

投資家情報
<http://www.nikon.co.jp/ir/>

CSR
<http://www.nikon.co.jp/csr/>

所有者別株式数分布状況

%



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	27,698	7.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	22,593	5.7
明治安田生命保険相互会社	19,537	4.9
ジェービー モルガン チェース バンク 380072	7,872	2.0
東京海上日動火災保険株式会社	7,383	1.9
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,378	1.9
日本生命保険相互会社	7,301	1.8
株式会社常陽銀行	6,801	1.7
ザバンク オブ ニューヨークー ジャスディック ノントリーティー アカウント	6,753	1.7
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,481	1.4

*1. 持株比率は自己株式 (4,219,304株) を控除して計算し、小数点以下第2位を四捨五入しています。

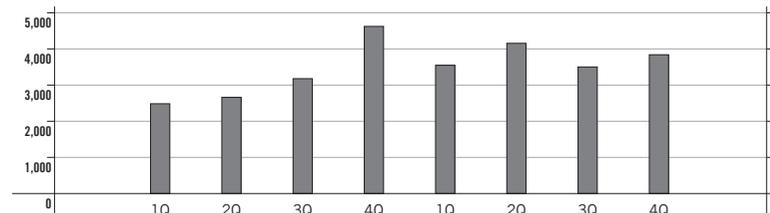
*2. 持株数は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

株価および出来高の推移

株価
円



出来高
千株



2013年3月期

2014年3月期

社会・環境パフォーマンスに関する第三者保証

独立した第三者保証報告書

2014年8月12日

株式会社ニコン

取締役社長兼社長執行役員 牛田 一雄 殿

株式会社トーマツ審査評価機構
東京都千代田区丸の内三丁目3番1号

代表取締役社長

稲永 弘

株式会社トーマツ審査評価機構（以下「当社」という）は、株式会社ニコン（以下「会社」という）の「ニコン レポート 2014」に記載されている2014年3月期（2013年4月1日から2014年3月31日まで）の会社及び国内グループ生産会社のCO₂排出量及び売上高原単位（指数）、エネルギー使用量及び売上高原単位（指数）、海外グループ生産会社のCO₂排出量、会社及び国内グループ生産会社の水資源投入量、会社及び国内グループ会社及び海外グループ会社の女性社員比率、会社及び国内グループ会社の休業災害度数率及び強度率、会社の女性管理職者数（以下、あわせて「サステナビリティ情報」という。保証対象とした定量情報を含むグラフ、表及び取り組みの見出しにはマーク（★）が付されている）について、限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社は、会社が採用した算定及び報告の基準（各保証対象に注記されている）に準拠してサステナビリティ情報を作成する責任を負っている。

固有の不確実性

CO₂排出量の算定は、必要な排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づき、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任

当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、サステナビリティ情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準 3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」（国際監査・保証基準審議会）、「国際保証業務基準 3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」（国際監査・保証基準審議会）に準拠して、限定的保証業務を実施した。

当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析の手続、算定方法と報告方針の適切性及び報告書の基礎となる記録との一致又は調整、及び以下を含んでいる。

- 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積りの再実施を含めていない。
- データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した。

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論

当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、会社のサステナビリティ情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

※国際保証業務基準 (ISAE) 3000および3410

国際会計士連盟 (IFAC) の国際監査・保証基準審議会 (IAASB) が作成した保証業務の基準。ISAE3000は「事業体の過去財務情報の監査やレビュー以外の保証業務」を対象としており、環境情報や社会的側面の情報の保証業務はこれにあたる。ISAE3410は特に「温室効果ガス」の保証業務をISAE3000に則して行う方法を定めており、その準拠にあたってはISAE3000の要求事項も順守する必要がある。

※固有の不確実性

温室効果ガスの算定には固有の不確実性を伴うが、これは算定を行う事業体には不可避なものである。算定に使用する温暖化係数などが現在では科学的仮定に留まり、各種計測機器の誤差などの発生を避けられないためである。なお、この不確実性は算定値が不適切であることを意味するものではなく、ISAE3410においても、利用している仮定などが合理的で、開示も十分な内容であれば保証が可能であるとされている。



株式会社 **ニコン**

100-8331 東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル

(2014年11月25日より、108-6290 東京都港区港南2-15-3 品川インターシティ C棟 に移転予定)

www.nikon.co.jp



本誌は環境負荷の少ないFSC®認証紙とVOC(揮発性有機化合物)成分ゼロの植物油インキを使用し、水なし印刷しています。

Printed in Japan